



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

BARI, GENNAIO 2014

INDICE

I SEZIONE – PRESENTAZIONE DEL SISTEMA	pag. 4
1. ANALISI DI CONTESTO	» 5
1.1. Contesto normativo	» 5
1.2. Missione e finalità istituzionali dell'Università degli Studi di Bari	» 6
1.3. Modello Organizzativo	» 7
2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITA': DEFINIZIONE, FINALITA' E STRUTTURA	» 7
3. LA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITA'	» 9
3.1. Gli ambiti della performance dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro	» 9
3.1.1. La performance della didattica e della ricerca	» 10
3.1.2. La performance della terza missione	» 13
3.1.3. La performance Amministrativa di Ateneo	» 14
3.2. Misurazione e valutazione dello <i>Stato di Salute</i> dell'Università	» 15
3.2.1. La salute organizzativa	» 15
3.2.2. La salute relazionale	» 15
3.2.3. La salute economico-finanziaria e patrimoniale	» 16
3.3. L'integrazione dei Sistemi di Misurazione della Performance dell'Università	» 16
II SEZIONE – IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI ATENEIO	» 18
4. CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI ATENEIO: STRUMENTI, PROCESSI E DOCUMENTI	» 19
4.1. Il Piano della Performance	» 19
4.1.1. L'albero della Performance	» 20
4.1.2. Obiettivi strategici e outcome	» 21
4.1.3. Obiettivi operativi e risultati	» 22
4.1.4. Indicatori e <i>target</i>	» 23
4.2. Il monitoraggio della performance	» 24
4.3. Progetti e servizi	» 24
4.4. La misurazione e la valutazione della Performance Amministrativa d'Ateneo	» 27
4.5. La Relazione della Performance	» 31
4.6. Soggetti, responsabilità e tempistica	» 32
5. PERFORMANCE INDIVIDUALE	» 37
5.1. La valutazione della performance del personale con incarichi di responsabilità	» 37
5.2. La valutazione della performance del personale senza incarichi di responsabilità	» 40
5.3. Il protocollo di valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo afferente i Dipartimenti di Didattica e di Ricerca	» 41

5.4. Premialità e retribuzione di risultato.....	» 43
6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	» 44
7. MODALITA' DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	» 45
8. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I SISTEMI INFORMATIVI	» 45
9. NORMA TRANSITORIA (FASI E TEMPISTICA, MODALITA' DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA).....	» 46

I SEZIONE
PRESENTAZIONE DEL SISTEMA

1. ANALISI DI CONTESTO

1.1. Contesto normativo

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

Il ciclo di gestione della performance dell’Università di Bari tiene conto di quanto previsto dalla Legge 240/2010 recante “*Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l’efficienza del sistema universitario*” e delle norme collegate.

Il presente Sistema tiene conto anche delle Delibere CiVIT (oggi A.N.AC.) che forniscono linee guida nei diversi ambiti previsti dal Decreto e dalle altre norme collegate al ciclo di gestione della performance.

Con la delibera n. 9 del 12 marzo 2010 la A.N.AC. stabilisce, tra l’altro, che le università siano destinatarie della disciplina dettata dal decreto 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.

La Delibera n. 6/2013 rappresenta una semplificazione rispetto sia ai provvedimenti normativi nel frattempo intercorsi sia alle numerose delibere emanate in tema di implementazione del ciclo di gestione della performance in quanto concentra l’attenzione su alcuni elementi ritenuti prioritari.

Quest’ultima ha costituito il caposaldo, la guida costante, il filo conduttore di tutto l’impianto del Ciclo di gestione della Performance dell’Università degli Studi di Bari Aldo Moro (di seguito Università) nella convinzione che il SMVP possa costituirne uno strumento che consenta di “mettere a sistema” i documenti prodotti focalizzando l’attenzione su una implementazione coordinata e finalizzata all’efficacia degli strumenti e processi posti in essere.

Avendo sposato appieno la riforma culturale insita nel Decreto e nelle norme successive (tra le altre si annoverano il D.lgs. 91/2011, la L. 190/2012 e il D.lgs. 33/2013) si riportano, di seguito, le finalità perseguite e richiamate nella citata delibera:

1. fornire indicazioni utili a realizzare un migliore collegamento tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, sia in termini di associazione delle risorse agli obiettivi, sia in termini di gestione del processo e dei soggetti coinvolti;
2. promuovere un ciclo della performance “integrato” che comprenda gli ambiti relativi alla performance, agli standard di qualità dei servizi, alla trasparenza e integrità e, successivamente all’adozione del relativo Piano, alle misure in tema di prevenzione e contrasto della corruzione;

3. garantire una migliore fruibilità all'esterno delle informazioni prodotte e una migliore comparabilità della performance delle amministrazioni, anche tramite l'utilizzo delle potenzialità derivanti dall'avvio del portale della trasparenza;
4. consentire una effettiva valutazione della efficacia, efficienza ed economicità dell'attività delle pubbliche amministrazioni ai fini della erogazione dei servizi pubblici destinati direttamente o indirettamente a soddisfare le esigenze dei cittadini.

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

Con il decreto legge n. 69 del 21 giugno 2013, come convertito con modificazioni dalla legge L. 9 agosto 2013, n. 98, è stato attribuito all'ANVUR il ruolo di valutatore anche delle attività amministrative delle Università e degli Enti di ricerca. Viene, dunque, ulteriormente riconosciuta la strumentalità delle attività tecniche e amministrative per il perseguimento della performance nella ricerca, nella didattica, nel trasferimento tecnologico, e quindi nel perseguimento del mandato istituzionale e della mission delle università.

1.2. Missione e finalità istituzionali dell'Università degli Studi di Bari

La missione è uno degli elementi che definiscono l'identità dell'Università, concorrendo insieme agli altri (contesto di riferimento, assetto organizzativo, ambiti di intervento, strategie e politiche) a qualificarne le finalità istituzionali e le modalità con le quali esplica il suo mandato.

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

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

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

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

1.3. Modello Organizzativo

L'amministrazione centrale è a Bari nel palazzo ottocentesco di Piazza Umberto I, nel cuore del centro cittadino. Ha due sedi decentrate: il Polo Jonico a Taranto e la sede di Brindisi, nonché sedi distaccate presso Valenzano, Policoro e Modugno.

Il 31 ottobre 2012 sono state disattivate le Facoltà, in ottemperanza alle norme di legge.

Le principali funzioni svolte dalle Facoltà sono state attribuite ai 24 Dipartimenti di Didattica e Ricerca e alla Scuola di Medicina, costituita con D.R. n. 151 del 14/01/2013, secondo quanto previsto dallo Statuto.

La struttura organizzativa dell'Università si articola secondo il modello di *governance* delineato dalla Legge 240/2010 e recepito dallo Statuto, in:

- Organi di Governo (il Rettore, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione);
- Organi di gestione, di controllo, consultivi e di garanzia (il Direttore Generale, Collegio dei Revisori dei Conti, Nucleo di Valutazione, Collegio dei Direttori di Dipartimento e Presidente della Scuola, Conferenza di Ateneo, Consiglio degli Studenti, Consiglio degli Studenti, Consulta degli Specializzandi, Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità, la Valorizzazione del Benessere di chi Lavora e Contro le Discriminazioni, Garante degli Studenti, Consulta degli Specializzandi, Collegio dei Garanti dei Comportamenti, Collegio di Disciplina. Inoltre è stato istituito il Presidio della Qualità di Ateneo composto da un Polo Centrale e da cinque Presidi di macroarea).

La struttura amministrativa dell'Università, di cui è responsabile il Direttore Generale, è organizzata in Dipartimenti oltre al Centro Servizi Informatici e all'Avvocatura. I Dipartimenti amministrativi risultano articolati in Divisioni e, unitamente al Centro Servizi Informatici, in Aree, Settori e Servizi.

2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ': DEFINIZIONE, FINALITÀ E STRUTTURA

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

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

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

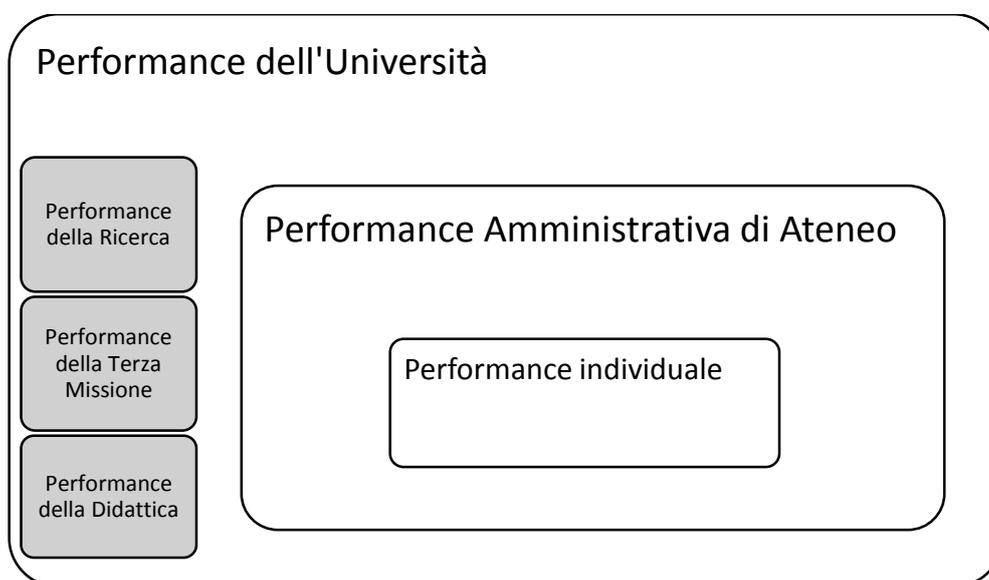
A tal fine si fa propria la definizione di performance quale contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle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

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

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

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

Grafico n. 1 - Profondità della Performance



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

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

- i soggetti;
- gli strumenti di misurazione;
- le fasi (si veda tabella n. 3).

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

3. LA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITA'

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

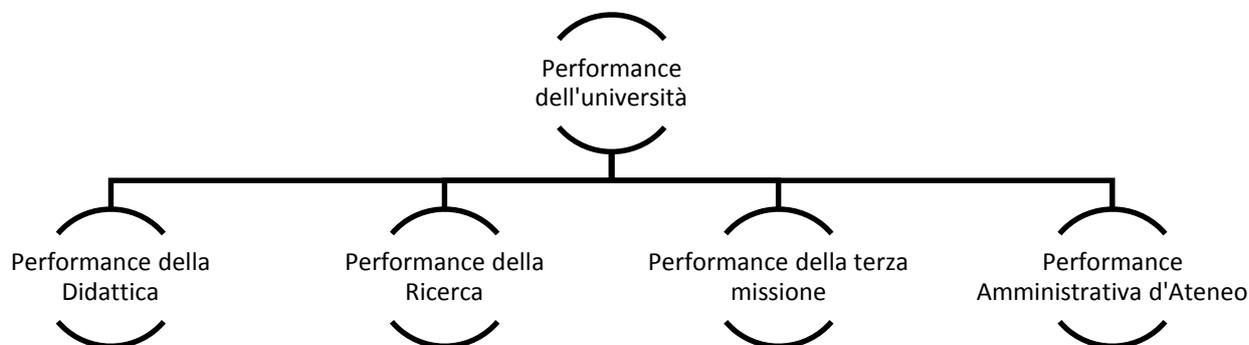
L'Università concorre alla soddisfazione dei bisogni pubblici in relazione ai seguenti *ambiti strategici*:

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Gli atti in cui rinvenire detti elementi sono:

- le linee strategiche pluriennali adottate dagli organi di indirizzo politico (Programma di mandato del Rettore, Piano strategico);
- i piani di programmazione triennale e annuale (Piano delle Performance).

Non sono poche le politiche pubbliche in cui l'Università collabora con altre istituzioni *partner*.

In prima istanza l'Università s'impegna a implementare un sistema di indicatori di tipo *outcome* per la misurazione della soddisfazione dei bisogni collegati alle politiche su cui interviene direttamente e in piena autonomia (ruolo di *leadership*). In secondo luogo per le politiche e i programmi condivisi sarà necessario:

- identificare i principali *contributor*, ossia gli attori esterni pubblici/privati che concorrono al conseguimento degli *outcome*;
- individuare l'organizzazione *leader*, ossia il soggetto che coordina l'azione dei vari *contributor*, condizionando in maniera determinante il conseguimento degli *outcome*.

In tale ottica, l'Università intende avviare un'attività di collaborazione e di coordinamento con i principali *partner* al fine di implementare idonei strumenti di misurazione.

3.1.1. La performance della didattica e della ricerca

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

Il processo di valutazione della Performance della didattica è abbastanza ben delineato dalla normativa, mentre per la misurazione della performance della ricerca gli indirizzi legislativi e ministeriali non sono altrettanto copiosi e puntuali (come illustrato nella tabella n.1).

Il processo di valutazione della Performance della didattica e della ricerca nell'Università di Bari può essere sintetizzato nel modo seguente:

a) Attori e tempistica per la valutazione della didattica

b) Attori e tempistica per la valutazione della ricerca

Tabella n. 1 - La performance della didattica e della ricerca: soggetti e tempistica

Attori	Modalità e tempistica	Riferimenti legislativi e statutari
<p>Nucleo di Valutazione a) didattica; b) ricerca <i>Il Nucleo di Valutazione dell'Università è preposto alla valutazione delle strutture amministrative, della didattica e della ricerca.</i> <i>Sono attribuite al Nucleo, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale e tutte le altre funzioni attribuite dalla legge, dallo Statuto e dai Regolamenti.</i> <i>Ai fini della valutazione, il Nucleo tiene conto dei documenti di programmazione triennale della ricerca e della didattica delle strutture dipartimentali e, in ogni caso, dei pareri formulati dalle commissioni paritetiche docenti-studenti e delle indicazioni del Consiglio degli studenti.</i></p>	<p>Il Nucleo di valutazione redige le seguenti relazioni entro i termini fissati dalla normativa:</p> <p>Relazione annuale sull'attività didattica, di ricerca e amministrativa</p> <p>Relazione sulle opinioni degli studenti frequentanti sulle attività didattiche</p> <p>Relazione annuale AVA</p> <p>Parere sull'attivazione di corsi di dottorato di ricerca non accreditati a seguito di verifica del possesso dei requisiti per l'accREDITamento dei corsi di dottorato di ricerca</p>	<p>Legge n. 240/2010 e art. 31 dello Statuto dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro</p> <p>L. 537/1993, art. 5, comma 22</p> <p>L. 370/1999, art.1, comma 2</p> <p>D. Lgs. n. 19/2012 – artt. 12 e 14</p> <p>D.M. 45/2013, art.15, comma 2</p>
<p>Presidio della Qualità di Ateneo a) didattica <i>1. L'Università, al fine di assicurare il miglioramento continuo delle sue attività e dei suoi servizi, adotta un sistema di assicurazione e valutazione interna della qualità dei Corsi di Studio in coerenza con gli standard di riferimento nell'area europea dell'istruzione superiore e con le linee guida definite dalla stessa Università per la valutazione interna della qualità finalizzata al riesame e all'accREDITamento.</i> <i>2. Al fine di organizzare e verificare l'aggiornamento delle informazioni, lo svolgimento delle procedure di assicurazione interna della qualità per le attività didattiche, i flussi informativi da e per il Nucleo di Valutazione e le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, nonché per valutare l'efficacia degli interventi di miglioramento, l'Università istituisce il Presidio della Qualità di Ateneo cui afferiscono cinque articolazioni interne individuate sulla base delle macro-aree scientifiche di cui all'art. 27 dello Statuto di Ateneo.</i> <i>3. Il Presidio della Qualità di Ateneo, utilizzando metodologie e standard definiti in collaborazione con il Nucleo di Valutazione dell'Università, sviluppa piani di azione per il monitoraggio del raggiungimento di specifici obiettivi, valutando la performance e i risultati raggiunti dai singoli Corsi di studio.</i> <i>4. Il Presidio della Qualità di Ateneo si avvale dei parametri previsti dalla normativa vigente, nonché di</i></p>	<p>Il Presidio della Qualità organizza, monitora le attività connesse all'Autovalutazione, Valutazione periodica e AccredITamento attraverso le seguenti attività:</p> <p>Organizzazione e verifica dell'aggiornamento delle informazioni e dei dati contenuti nei rapporti di riesame</p> <p>Organizzazione e verifica dell'aggiornamento delle informazioni e dei dati contenuti nelle schede uniche annuali</p> <p>Rilevazione dell'Opinione degli studenti attraverso la relativa indagine.</p>	<p>art. 38 del Regolamento Didattico di Ateneo</p> <p>D.M. 47/2013</p> <p>D.M. 47/2013</p> <p>Documento approvato dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR il 19 dicembre 2012 con allegati (aggiornato 09 gennaio 2013)</p>

<p><i>indicatori e criteri fissati in armonia con i suddetti parametri, elaborati al fine di rendere possibile un efficace e continuo monitoraggio della qualità della didattica e dei servizi ad essa connessi.</i></p> <p><i>L'ANVUR ha indicato le funzioni del Presidio della Qualità nelle attività formative:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizzazione e verifica dell'aggiornamento delle informazioni contenute nelle SUA-CdS di ciascun Corso di Studio dell'Ateneo</i> • <i>Organizzazione e verifica dello svolgimento delle procedure di AQ per le attività didattiche</i> • <i>Organizzazione e verifica dell'attività del Riesame dei Corsi di Studio</i> • <i>Organizzazione e verifica dei flussi informativi da e per il Nucleo di Valutazione e le Commissioni Paritetiche docenti-studenti</i> • <i>Valutazione dell'efficacia degli interventi di miglioramento e delle loro effettive conseguenze</i> • <i>Organizzazione e monitoraggio delle rilevazioni dell'opinione degli studenti, dei laureandi e dei laureati.</i> 		
<p>Presidio della Qualità di Ateneo b) ricerca <i>Nell'ambito delle attività di ricerca: verifica del continuo aggiornamento delle informazioni contenute nelle Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale di ciascun Dipartimento (o di altre articolazioni interne di organizzazione della ricerca) e sovrintende al regolare svolgimento delle procedure di AQ per le attività di ricerca in conformità a quanto programmato e dichiarato e assicura il corretto flusso informativo da e verso il Nucleo di Valutazione</i></p>		<p>DM n. 94 del 8.2.2013 - Regolamento recante modalità di accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato e criteri per la istituzione dei corsi di dottorato da parte degli enti accreditati</p>
<p>Commissioni paritetiche studenti-docenti a) didattica <i>La Commissione paritetica docenti-studenti è un organo della Scuola/Facoltà. Qualora il Dipartimento gestisca e organizzi autonomamente le attività didattiche dei Corsi di Laurea, Laurea magistrale e Laurea magistrale a ciclo unico, costituisce la Commissione paritetica docenti-studenti. I compiti delle Commissioni paritetiche sono i seguenti:</i></p> <p><i>a) monitorare l'offerta formativa e le modalità di erogazione della didattica e di tutte le attività connesse, nonché la qualità dei servizi agli studenti;</i></p> <p><i>b) formulare pareri per l'individuazione di indicatori per la valutazione dei risultati dell'attività didattica e di servizio agli studenti;</i></p> <p><i>c) formulare pareri sull'istituzione, attivazione, disattivazione, soppressione e modifica di Corsi di studio, sulla revisione degli ordinamenti didattici e dei regolamenti dei singoli Corsi di studio.</i></p> <p><i>La Commissione paritetica resta in carica due anni ed i suoi componenti sono immediatamente rieleggibili per una sola volta.</i></p> <p><i>La Commissione paritetica della Scuola di Medicina, oltre ai compiti suddetti, formula pareri sulla effettiva coerenza fra i crediti assegnati alle varie attività formative e gli specifici obiettivi formativi programmati.</i></p>	<p>Le Commissioni Paritetiche docenti-studenti redigono, entro il 31 dicembre di ogni anno, una relazione annuale che contiene proposte al Nucleo di Valutazione nella direzione del miglioramento della qualità e dell'efficacia delle strutture didattiche, anche in relazione ai risultati ottenuti nell'apprendimento, in rapporto alle prospettive occupazionali e di sviluppo personale e professionale, nonché alle esigenze del sistema economico e produttivo, attingendo alle informazioni contenute nella SUA-CdS e ad altre fonti disponibili.</p>	<p>artt. 50, 53 e 54 dello Statuto dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro</p> <p>Legge n. 240/2010</p> <p>D. Lgs. 19/2012</p> <p>D.M. 47/2013</p> <p>Documento approvato dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR il 19 dicembre 2012 con allegati (aggiornato 09 gennaio 2013)</p>
<p>Commissione Didattica</p>		<p>Delibere Senato</p>

<p>a) didattica <i>La Commissione didattica è costituita in seno al Senato Accademico ed è composta dal Rettore (o suo delegato, dai Direttori di Dipartimento nel Senato Accademico, dai rappresentanti degli studenti e del personale tecnico amministrativo nel Senato Accademico.</i> <i>I compiti della Commissione didattica riguardano:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>funzione istruttoria nell'ambito delle problematiche riguardanti la didattica, ivi comprese le competenze riguardanti la formulazione dei criteri di ripartizione del fondo per il miglioramento della didattica e delle relative proposte di ripartizione (L. 390/91) (SA 27.03.2013);</i> • <i>formulare una proposta di regolamentazione delle modalità operative di verbalizzazione digitale degli esami, nel rispetto della normativa vigente in materia (SA 19/23.04.2013)</i> 		<p>Accademico del 27.03.2013 e del 19/23.04.2013</p>
<p>Commissione Ricerca b) ricerca <i>La Commissione ricerca è costituita in seno al Senato Accademico con compiti che riguardano:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>tutti i compiti già affidati ad altre Commissioni in materia di ricerca, tra i quali le richieste di attivazione di corsi di dottorato di ricerca, la ripartizione tra le aree scientifiche di annualità per assegni di ricerca e la ripartizione dei fondi per la ricerca scientifica (SA 27.03.2013);</i> • <i>approfondire la problematica di carattere generale inerente la partecipazione dell'Università di Bari ai diversi Consorzi attraverso una ricognizione degli organismi associativi de quibus partecipati da dall'Ateneo, anche in riferimento alla gestione dei finanziamenti rivenienti da progetti di ricerca (SA 22.07.2013).</i> 		<p>Delibere Senato Accademico del 27.03.2013 e del 22.07.2013</p>

3.1.2. La performance della terza missione

La terza missione comprende l'insieme delle attività universitarie che coinvolgono direttamente soggetti "esterni" all'istituzione, cioè diversi rispetto a docenti, tecnici amministrativi e studenti. Nell'area strategica "terza missione" rientrano molteplici attività, alcune di diretta declinazione della didattica e della ricerca. È possibile distinguere tre macro aggregati di attività:

- *trasferimento di conoscenze a scopi produttivi:* attività che vanno dal trasferimento tecnologico alla brevettazione, dalla creazione di parchi scientifici e simili alla promozione di spin-off, dalla commercializzazione diretta alla ricerca collaborativa e alla consulenza;
- *formazione permanente:* attività di formazione che possono essere realizzate su domanda, per imprese, enti pubblici ecc.;
- *impegno sociale:* attività che misurano il contributo dell'Università al benessere pubblico, da realizzarsi attraverso iniziative culturali, messa a disposizione delle proprie infrastrutture sportive, museali e librerie, offerta, patrocinio e animazione di eventi (musicali, espositivi ecc.) e così via.

Il rapporto tra Università e territorio è valutato anche attraverso il placement, ossia quelle attività che favoriscono la collocazione dei corsisti nel mondo del lavoro tramite convenzioni, stage, attività formativa in azienda, ecc..

L'Università, nei limiti e secondo le procedure disciplinate dal Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, può stabilire rapporti di ricerca o di formazione universitaria e professionale con enti pubblici e privati attraverso contratti e convenzioni, compatibili con i compiti istituzionali delle strutture interessate.

L'Università individua le attività rientranti nella terza missione e monitora il loro andamento in relazione a specifiche variabili ritenute preminenti. Per la valutazione della terza missione l'Università potrà avvalersi di indicatori ANVUR, attualmente in via di definizione.

La gestione dei rapporti con l'esterno è demandata all'*Agenzia per i rapporti con l'esterno* (art. 63 dello Statuto). L'Agenzia relaziona annualmente al Rettore sull'attività svolta.

3.1.3. La Performance Amministrativa di Ateneo

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

Ai sensi dell'art. 8 del decreto, la performance organizzativa è misurata in relazione alle seguenti dimensioni:

- a) attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) 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) rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) 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) efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

L'Università valuta la performance amministrativa in relazione alla qualità dei servizi e ai progetti. La *sezione II – Il sistema di misurazione e valutazione della Performance Amministrativa di Ateneo* definisce la metodologia per la misurazione e valutazione della performance dell'attività amministrativa e dei soggetti contrattualizzati ex D.lgs. 165/2001.

3.2. Misurazione e valutazione dello *Stato di Salute* dell'Università

3.2.1. La salute organizzativa

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

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

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

Le indagini hanno le seguenti finalità:

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

Il Nucleo di Valutazione è responsabile delle rilevazioni sul benessere organizzativo dell'Università con il supporto degli uffici dell'amministrazione. Il Nucleo di Valutazione può individuare altri strumenti di rilevazione del grado di benessere organizzativo, anche con riferimento al personale docente.

3.2.2. La salute relazionale

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

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

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

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

Nelle linee di indirizzo politico sono individuati gli *stakeholder* rilevanti e le modalità di gestione delle relazioni in ottica di partecipazione e di cooperazione. Alla mappatura degli *stakeholder* segue, con l'utilizzo di metodologie strutturate, un lavoro di analisi accurata, che approfondisce in particolare per ogni attore, la rilevanza (basata sul livello di interesse e la capacità di influenza), i benefici che l'attore riceve dal partecipare al processo e i contributi che porta all'istituzione universitaria.

Nella tabella n. 2 si annoverano soltanto alcuni dei possibili strumenti che l'Università può utilizzare per una efficace gestione delle relazioni con gli *stakeholder*.

Tabella n.2- Alcuni indicatori per la misurazione della performance relazionale dei cittadini

SALUTE RELAZIONALE	CITTADINI	Segnalazioni e reclami
		Contenziosi legali nuovi
		Livello medio di soddisfazione rilevato
		Diffusione delle indagini di customer satisfaction
		Forme di rendicontazione volontaria
		Diffusione delle conoscenze

3.2.3. La salute economico-finanziaria e patrimoniale

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

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

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

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

3.3. L'integrazione dei Sistemi di Misurazione della Performance dell'Università

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

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

Fasi	Principali documenti di riferimento dell'Università
Pianificazione e programmazione strategica	Piano strategico; Piano triennale di prevenzione della corruzione; Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (apposita sezione del P.T.P.C.); Piano triennale della formazione; Politica della qualità di Ateneo; Bilancio unico d'ateneo di previsione triennale
Programmazione operativa e <i>budgeting</i>	Piano della performance; Bilancio unico d'ateneo di previsione annuale; Carta dei servizi e relativi standard di qualità
Azione, misurazione e monitoraggio	Monitoraggio di I livello sull'avvio del Ciclo della performance; Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente
Misurazione e valutazione	Documento di validazione e sintesi delle carte di lavoro; Relazione della performance, Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione; Monitoraggio delle premialità, Relazione sul benessere organizzativo e relazionale; Relazione sulla didattica; Relazione sulla ricerca; Relazione sulla terza missione
Rendicontazione dei risultati	Relazione della performance, Bilancio unico d'Ateneo di esercizio; Bilancio Sociale, Bilancio di genere; Bilancio ambientale

II SEZIONE

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI ATENEO

4. CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI ATENEIO: STRUMENTI, PROCESSI E DOCUMENTI

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

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

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

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

4.1. Il Piano della Performance

Il Piano della performance, in relazione a quanto stabilito dall'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto, è un documento programmatico, con orizzonte temporale triennale, adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e dà compimento alla fase programmatica del Ciclo di gestione della performance.

Esso rappresenta, pertanto, uno strumento diretto a:

- migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e le varie strutture organizzative;
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (*stakeholder*);
- favorire una effettiva *accountability* e trasparenza.

Il Piano è il principale documento con cui l'Università esplicita la programmazione operativa (obiettivi, indicatori e *target*) in relazione alla programmazione strategica con riferimento uno specifico arco temporale (triennale). Infatti, rispetto ai contenuti il Piano individua:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici dell'Ateneo, con orizzonte triennale e annuale, in relazione a quanto espressamente previsto nei documenti di pianificazione e programmazione strategica;
- gli obiettivi operativi delle singole unità organizzative, collegati ai progetti e ai servizi;

- gli obiettivi, gli indicatori ed i relativi *target* (valori programmati) per la misurazione e la valutazione degli obiettivi strategici e operativi e della performance organizzativa ed individuale.

Il documento consente, inoltre, di:

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

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

Il Piano della Performance è approvato dal Consiglio di Amministrazione e adottato dal Rettore entro il 31 gennaio.

4.1.1. L'albero della Performance

L'albero della performance è la rappresentazione grafica con la quale l'Università, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dall'A.N.AC., propone la descrizione articolata, completa, sintetica ed integrata della propria performance. L'albero è, quindi, la mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra: mandato istituzionale, mission, vision, aree strategiche, obiettivi strategici, programmi e obiettivi operativi.

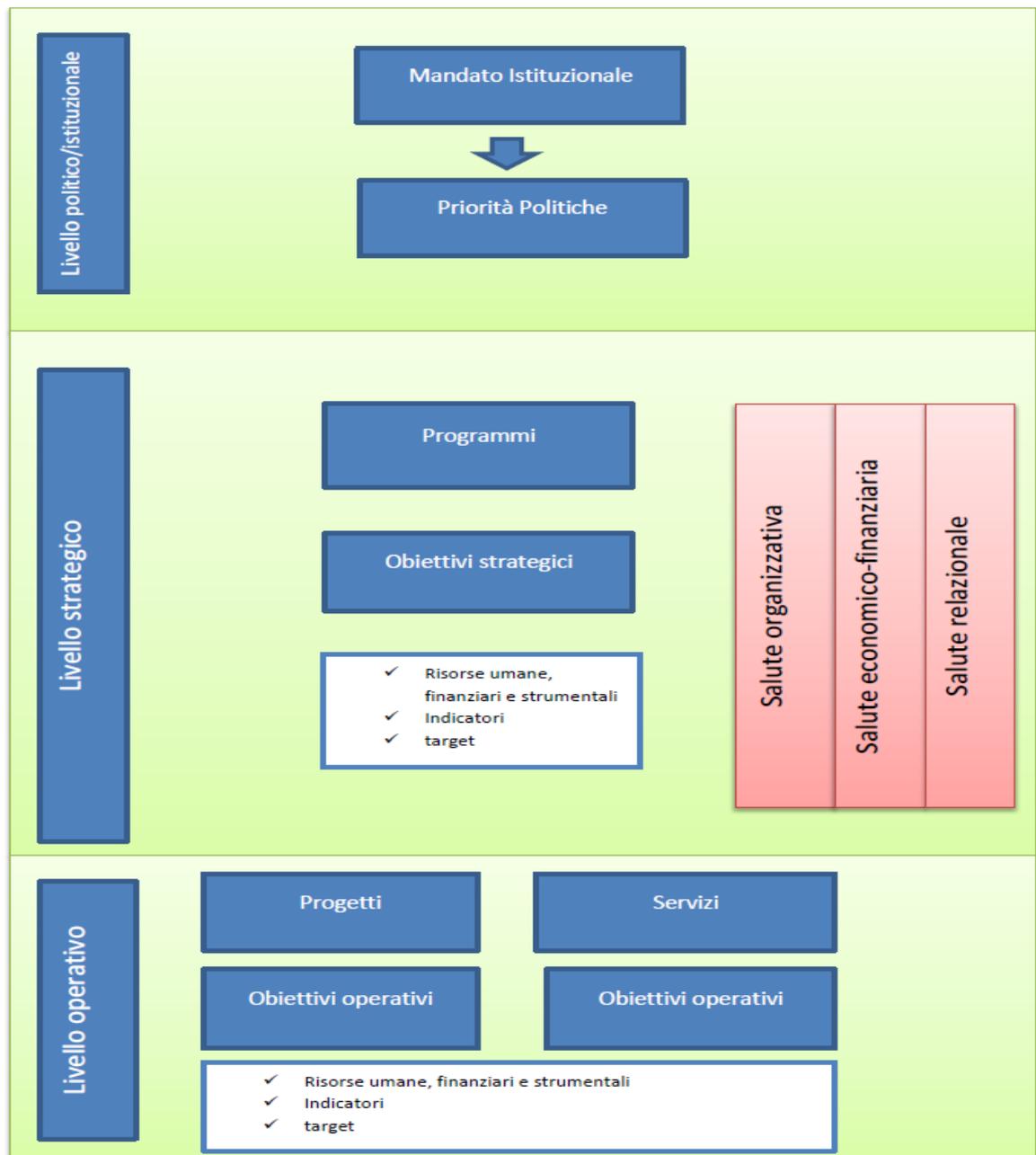
Il Piano strategico definisce politiche e programmi con riferimento alle aree strategiche dell'Università. I programmi, esplicitati attraverso servizi e progetti, sono considerati rappresentativi del mandato istituzionale e della *mission* dell'Ateneo, nonché rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività.

Nell'ambito delle singole aree strategiche, sono individuati gli obiettivi strategici, ai quali si associano indicatori (di *output/outcome*) e *target*. Gli obiettivi strategici sono declinati, nei singoli esercizi finanziari, in obiettivi operativi. Per ciascuno obiettivo sono definiti:

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

L'albero della performance favorisce la comunicazione esterna e il collegamento tra la performance organizzativa e la performance individuale.

Grafico n. 4 - L'albero della performance dell'Università



4.1.2. Obiettivi strategici e outcome

Attraverso il processo di pianificazione strategica l'Università:

- identifica gli obiettivi strategici dell'amministrazione e articola in maniera strutturata, chiara e condivisa una *vision* alla quale orientare i propri comportamenti;
- sviluppa strategie per conseguire le finalità istituzionali e creare valore pubblico;

- funge da raccordo tra gli indirizzi politici e la programmazione operativa dell'amministrazione.

In relazione a quanto previsto dall'art.15 del decreto, l'Organo di indirizzo politico-amministrativo promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità; pertanto emana anche le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici.

Per l'Università gli indirizzi strategici sono individuati dal Rettore, dal Consiglio di Amministrazione e dal Senato Accademico per le materie di propria competenza e trovano esplicita sintesi nel Piano Strategico.

Il Piano Strategico è un documento di pianificazione e programmazione di durata almeno triennale e costituisce, insieme agli altri documenti di programmazione, un punto di riferimento costante per la gestione prospettica della complessità interna ed esterna che caratterizza l'Ateneo di Bari.

Il Piano strategico è adottato entro il 30 giugno di ogni anno in linea con:

- il programma di mandato del Rettore;
- gli indirizzi ministeriali previsti dalla L. 43/2005, che ha convertito il D.L. n. 7 del 31 gennaio 2005, e che prevede per l'Università e la Ricerca, al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti, l'adozione di Programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite dal MIUR;
- il Bilancio Unico di Ateneo di previsione triennale e il Bilancio Unico di Ateneo non autorizzatorio, sempre con orizzonte triennale;
- tutti gli strumenti di pianificazione e di programmazione triennale che l'Università intenderà implementare e realizzare al fine di governare al meglio la complessità.

Il Piano Strategico traduce gli indirizzi strategici in programmi e/o politiche a cui sono associati gli obiettivi e le corrispondenti misure.

Gli obiettivi strategici presentano le seguenti caratteristiche:

- fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e/o annuali;
- hanno carattere di rilevanza, discontinuità o novità rispetto alle normali attività istituzionali;
- hanno un diretto legame con le priorità politiche indicate dal vertice politico, nei vari documenti sopra descritti;
- tengono conto dei bisogni e delle attese degli *stakeholder* in relazione alla missione istituzionale.

L'Università valuta gli obiettivi strategici attraverso misure di *output* e/o di *outcome*.

Gli obiettivi strategici sono trasmessi dagli Organi di indirizzo politico al Direttore Generale.

4.1.3. Obiettivi operativi e risultati

I programmi costituiscono il collegamento tra il processo di pianificazione strategica, propria dell'Organo di indirizzo politico dell'Università, e la sua traduzione operativa, di competenza della struttura amministrativa.

Gli obiettivi operativi costituiscono dei “*milestones*” per il perseguimento degli obiettivi strategici e ne sono, pertanto, direttamente collegati. Affinché possa essere esplicito questo

collegamento logico è necessario che le linee strategiche siano definite in forma chiara ed esplicita da parte degli Organi di indirizzo politico. Gli obiettivi operativi, quindi, declinano l'orizzonte strategico nel breve periodo attraverso le attività connesse ai compiti istituzionali e all'erogazione di servizi.

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

Gli obiettivi operativi sono collegati ai progetti e ai servizi attraverso cui trovano attuazione i programmi e le politiche dell'Università. Il Piano delle performance definisce opportune pesature per gli obiettivi strategici ed operativi in coerenza con le priorità strategiche dell'Università.

4.1.4. Indicatori e *target*

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

- *indicatori di performance interni*, ovvero indicatori definiti direttamente dall'Ateneo per monitorare lo stato d'avanzamento delle iniziative;
- *indicatori ministeriali*, ovvero indicatori quali-quantitativi individuati dal Ministero che saranno utilizzati per la valutazione *ex-post*.

In particolare, gli indicatori di performance interni, tenuto conto delle indicazioni dell'A.N.AC., dovranno:

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

Gli indicatori potranno essere correlati alle seguenti dimensioni:

- quantità, ovvero contenenti variabili quantitative significative, specifiche di un'attività e/o servizio;
- qualità, ovvero contenenti variabili collegate ad un fenomeno, rappresentativo di un fattore di qualità ovvero che misuri aspetti rilevanti per la percezione della qualità di una determinata attività e/o servizio, dal punto di vista degli *stakeholder* oppure dell'ateneo;
- efficienza, finalizzata a rilevare il livello di efficienza ottenuta nell'erogazione di un determinato servizio ed è misurata attraverso un rapporto *output/input*;
- efficacia, finalizzata a rilevare il grado di raggiungimento degli obiettivi desiderati ed è misurata mettendo in relazione gli *outcome/output* attesi o richiesti o di riferimento comune con gli *output/outcome* effettivamente raggiunti, oppure rapportando gli *output* agli *outcome*.

A ciascuno degli indicatori di performance individuati sono assegnati specifici *target*, i quali rappresentano il punto di riferimento per la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo e dei risultati attesi.

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

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

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

4.2. Il monitoraggio della performance

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

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

Per l'Università l'osservanza di precise metodologie di monitoraggio è la condizione necessaria per garantire omogeneità alle procedure di valutazione e per ottimizzare le risorse disponibili consentendone, nel caso, una ottimale riallocazione. Il Piano definisce le modalità del monitoraggio, anche attraverso un rimando a linee operative.

4.3. Progetti e Servizi

La Performance Amministrativa di Ateneo è misurata in relazione ai progetti e ai servizi erogati.

I progetti

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

- finalizzazione: tutte le attività sono volte al conseguimento di un obiettivo strategico comune, condiviso e predefinito (obiettivo finale).
- multidisciplinarietà: coinvolge competenze e responsabilità differenziate con relativa necessità di integrazione;
- unicità: l'obiettivo è peculiare del progetto e richiede uno sforzo di definizione, non ripetitivo, del modo di operare;
- temporaneità: è dato un orizzonte temporale e, dopo aver raggiunto l'obiettivo, il progetto termina. Per i progetti caratterizzati da particolare complessità l'orizzonte temporale può essere anche pluriennale;
- innovatività: l'*output* del progetto deve consistere in un'innovazione di un processo erogativo e/o organizzativo e non può, in nessun caso, coincidere con un miglioramento ordinario;
- limitatezza delle risorse: al progetto sono assegnate risorse umane, strumentali e finanziarie in relazione all'obiettivo. Queste devono essere usate in maniera efficace ed efficiente.

Al progetto possono essere collegati uno o più obiettivi intermedi, strumentali al conseguimento dell'obiettivo finale. Gli obiettivi intermedi sono assegnati alle unità organizzative coinvolte in relazione alle finalità del progetto. Ad ogni obiettivo intermedio può essere attribuito un giudizio secondo la seguente scala metrica:

Punteggio	Giudizio
0	Obiettivo non raggiunto
1	Obiettivo parzialmente raggiunto
2	Obiettivo pienamente raggiunto

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

I servizi

Il servizio è quella attività o processo dell'amministrazione finalizzato alla soddisfazione dell'utente interno ed esterno. La valutazione dei servizi ha un peso significativo ai fini della misurazione della Performance Amministrativa d'Ateneo poiché i servizi costituiscono il collegamento diretto tra l'Università e i suoi *stakeholder* rilevanti e, pertanto, incidono direttamente sulla soddisfazione dei bisogni.

Gli elementi che qualificano i servizi sono:

- le principali caratteristiche (processo, attività, contenuto, responsabilità, ecc.);
- le modalità di erogazione;
- la tipologia di utenza a cui si rivolgono.

Per ogni servizio l'Università definisce uno *standard* qualitativo in relazione alle diverse dimensioni della qualità stabilite nel Piano della Performance. L'obiettivo di qualità (*standard*) si compone di due elementi:

- un indicatore di qualità (strumento di misurazione);
- un valore programmato, che costituisce il livello minimo di qualità da rispettare nell'erogazione del servizio (c.d. *target*).

I servizi sono misurati in relazione ad almeno quattro dimensioni della qualità (Delibera A.N.AC. 3/2012):

- a) *accessibilità*: “capacità di garantire l’accesso ai servizi erogati a tutti gli utenti potenzialmente interessati, declinabile in termini spaziali, temporali e di possibilità di utilizzo di canali diversi”. Sono sottodimensioni l’accessibilità multicanale, l’accessibilità fisica (ubicazione) e le informazioni relative alle modalità di accesso;
- b) *tempestività*: “tempo intercorrente fra la richiesta del servizio da parte dell’utente (o la promessa di servizio da parte dell’amministrazione) e l’effettiva erogazione dello stesso”;
- c) *trasparenza*: disponibilità per l’utente delle informazioni relative al servizio (es. chi, come e cosa richiedere, in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poter ricevere il servizio);
- d) *efficacia*: “capacità del servizio di raggiungere gli obiettivi prefissati, in termini di rispondenza ai bisogni e alle esigenze individuate dall’amministrazione, anche in funzione delle attese degli utenti e degli *stakeholder principali*”.

La stessa delibera prevede che “si possono individuare ulteriori dimensioni, che contribuiscono a rappresentare in modo più completo la qualità effettiva del servizio erogato”.

La performance del singolo servizio è misurata secondo il modello che segue. Ogni dimensione della qualità deve essere valutata con un giudizio da 1 a 5 (non continuo) secondo la seguente scala metrica discreta.

1	2	3	4	5
Assolutamente inadeguata	Parzialmente inadeguata	Sufficientemente adeguata	Molto adeguata	Perfettamente adeguata

Il giudizio deve essere associato ad indicatori oggettivamente misurabili e/o supportato da documenti che ne comprovino l’oggettività del metodo di misurazione. Alcune dimensioni sono misurabili oggettivamente, altre lo sono con maggiore difficoltà. Per questa ragione la valutazione dei servizi è in parte sottoposta al giudizio di soddisfazione degli utenti (GSU).

La valutazione del singolo servizio ha un peso complessivo pari a 100 ($\sum P_i=100$ con i da 1 a n dimensioni di qualità). Le diverse dimensioni devono essere pesate in relazione alla loro importanza relativa nella determinazione della qualità del servizio.

L’algoritmo di valutazione del singolo servizio è il seguente

$$V_S = D_1 P_1 + D_2 P_2 + D_3 P_3 + \dots + D_n P_n + GDU P_{GDU} *$$

*dove

$(D_1 P_1 + D_2 P_2 + \dots + D_n P_n)$ sono i giudizi delle n dimensioni della qualità ponderate con i rispettivi pesi.

$GDU P_{GDU}$ è il giudizio degli utenti ponderato con il corrispondente peso.

I pesi e le dimensioni della qualità sono definiti annualmente nel Piano della Performance.

La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi

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

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

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

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

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

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

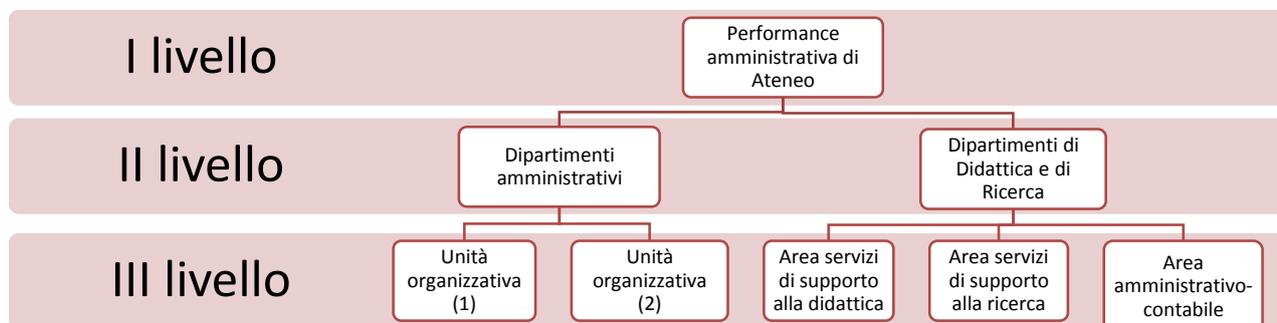
Il Piano della Performance potrà prevedere, attraverso tempi e modalità differenti, i seguenti ambiti di consultazione:

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

4.4. La misurazione e la valutazione della Performance Amministrativa d'Ateneo

La Performance Amministrativa di Ateneo è valutata in relazione a tre ambiti di misurazione (c.d. profondità della performance).

Grafico n. 5 - Profondità della Performance amministrativa d'Ateneo



Il processo di misurazione si avvia a livello di unità organizzativa (III livello), poi di dipartimento (II livello), fino alla misurazione della performance della complessiva amministrazione (I livello).

Grafico n. 6 - Processo di Misurazione della Performance Amministrativa di Ateneo



III LIVELLO – Unità Organizzativa

Le unità organizzative sono unità elementari di assegnazione degli obiettivi operativi.
La performance dell'unità organizzativa è misurata

$$PeUO_i = \sum O_i P_{oj} + \sum V_{si} + \sum O_{rei} P_{rei} \quad \text{con } i \text{ da } 1 \text{ a } n$$

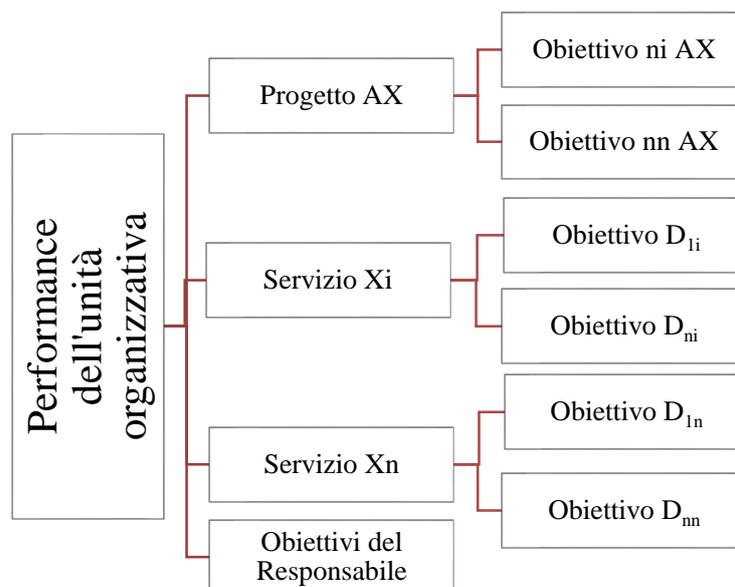
PeUO_i performance della unità organizzativa *i*

$\sum O_i P_{oj}$ è la sommatoria della valutazione degli obiettivi operativi attribuiti all'unità operativa *i* (O_{1-n}) ponderata con i singoli pesi (P_{oj})

$\sum V_{si}$ è la sommatoria della valutazione dei servizi di pertinenza dell'unità organizzativa

$\sum O_{rei} P_{rei}$ è la sommatoria della valutazione degli obiettivi operativi attribuiti al responsabile dell'unità organizzativa *i* (O_{ren}) ponderata con i singoli pesi (P_{rej}). La valutazione degli obiettivi assegnati individualmente al responsabile dell'unità organizzativa è effettuata attraverso la metrica prevista per la misurazione della performance dei progetti.

Grafico 7 – Schema logico per la misurazione della performance dell'unità organizzativa



II LIVELLO – Dipartimenti Amministrativi e Dipartimenti di Didattica e di Ricerca

Il II livello di misurazione riguarda i Dipartimenti amministrativi e i Dipartimenti di Didattica e di Ricerca così come definiti dallo Statuto.

La performance del Dipartimento (PeDip) è valutata in relazione ai progetti e ai servizi di pertinenza delle unità organizzative del singolo dipartimento.

Il modello di valutazione è il seguente:

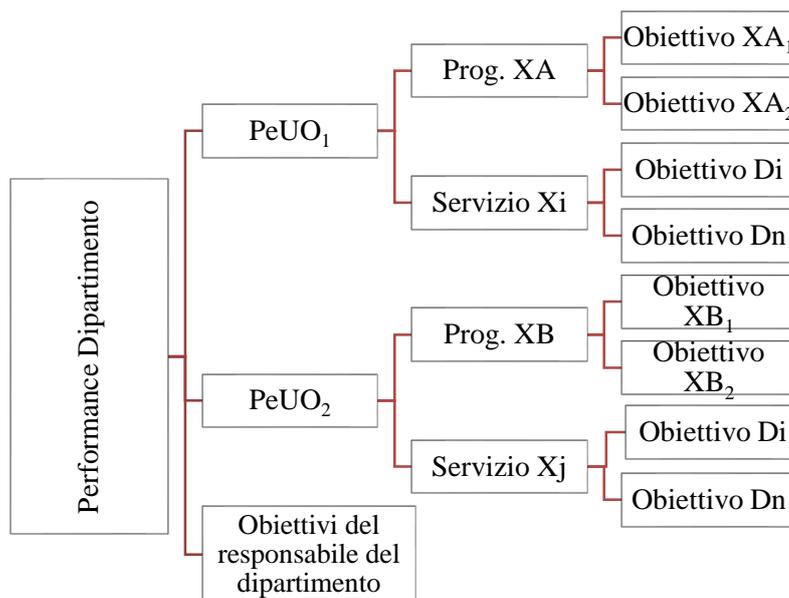
$$PeDip = \sum PeUO_i + \sum O_{rei} P_r$$

con i che va da 1 a n unità organizzative afferenti al dipartimento.

$\sum PeUO_i$ è la sommatoria delle performance conseguite dalle unità organizzative del dipartimento.

$\sum O_{rei} P_{rei}$ è la sommatoria della valutazione degli obiettivi operativi attribuiti al responsabile del dipartimento i (O_{rei}) ponderata con i singoli pesi (P_{rei}). La valutazione degli obiettivi assegnati individualmente al responsabile del Dipartimento è effettuata attraverso la metrica prevista per la misurazione della performance dei progetti.

Grafico n. 8 – Schema logico per la misurazione della performance dei dipartimenti



I LIVELLO – Amministrazione

La Performance Amministrativa di Ateneo (PeAm) riguarda la performance complessivamente realizzata dalla struttura amministrativa dell'Università. La PeAm è valutata in relazione ai progetti e ai servizi a cui l'Amministrazione si è impegnata in fase di programmazione operativa. Il modello di misurazione della PeAm è il seguente:

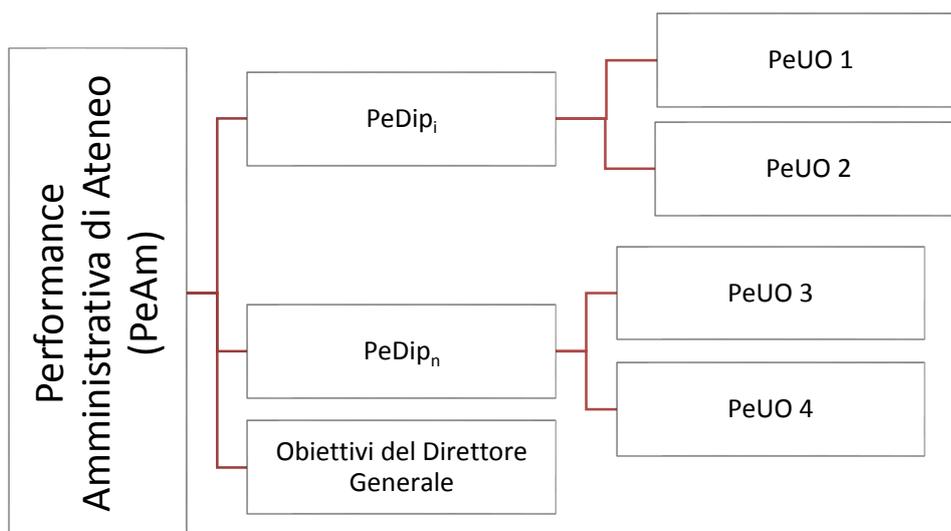
$$PeAm = \sum PeDip_i + \sum O_{rei}P_{rei}$$

con i da 1 a n dipartimenti

$\sum PeDip_i$ è la sommatoria delle performance conseguite dai dipartimenti amministrativi e dai dipartimenti di didattica e di ricerca

$\sum O_{rei}P_{rei}$ è la sommatoria della valutazione degli obiettivi operativi attribuiti al Direttore Generale i (O_{rei}) ponderata con i singoli pesi (P_{rei}). La valutazione degli obiettivi assegnati individualmente al Direttore Generale è effettuata attraverso la metrica prevista per la misurazione della performance dei progetti.

Grafico n. 9 – Schema logico per la misurazione della Performance Amministrativa di Ateneo



4.5. La Relazione della Performance

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

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

La relazione contiene tra l'altro:

- le informazioni di interesse per cittadini e *stakeholder*, dalle quali trarre una sintesi sui principali dati dimensionali e organizzativi dell'Ateneo e sui risultati di maggiore impatto;
- le linee strategiche programmate e gli esiti delle attività poste in essere;
- la sintesi, in forma strutturata ed aggregata, della valutazione individuale del personale;
- le informazioni rilevanti di carattere economico finanziario, desumibili dal ciclo di bilancio e pertinenti alla correlazione fra ciclo della performance e ciclo della programmazione economico-finanziaria e di bilancio;
- le informazioni relative al bilancio di genere e alle pari opportunità;
- tutte le informazioni che l'Università riterrà rilevanti in relazione alle linee strategiche descritte in tutti gli strumenti di pianificazione e programmazione. Questo al fine di garantire la massima trasparenza e *accountability* in relazione agli obiettivi che l'Università ha raggiunto nel periodo appena conclusosi.

4.6. Soggetti, responsabilità e tempistica

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

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

Fasi	Attività	Soggetti	Documenti	Scadenze*
Pianificazione strategica	Individuazione delle linee di indirizzo strategico, dei programmi e degli obiettivi strategici	Rettore Consiglio di Amministrazione; Senato	Piano Strategico	Entro il 30 giugno
Programmazione e budgeting	Definizione degli obiettivi operativi e delle risorse collegate	Consiglio di Amministrazione Direttore Generale	Piano della Performance	Entro il 31 gennaio
			Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale	Entro il 31 dicembre
			Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza e l'integrità	Entro il 31 gennaio (aggiornamento)
Monitoraggio in corso	Monitoraggio di I livello sull'avvio del Ciclo della Performance	Nucleo di Valutazione	Report di monitoraggio	Entro 30 gg dall'adozione del Piano della Performance
	Monitoraggio in itinere sugli obiettivi operativi e azioni correttive	Direttore Generale Dirigenti Responsabili di unità organizzative	Report di monitoraggio	30 giugno
	Relazione sul funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Nucleo di Valutazione	Relazione sul funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Entro il 30 aprile
	Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali al personale		Report di monitoraggio	
	Rilevazione del livello di benessere organizzativo	Nucleo di valutazione	Relazione sul benessere organizzativo	Entro il 30 giugno
Misurazione e valutazione dei risultati	Attività di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e individuale	Consiglio di Amministrazione Direttore Generale Dirigenti Direttori di Dipartimenti di Didattica e Ricerca (per gli obiettivi	Schede di rilevazione dei risultati e schede di valutazione della performance individuale	Entro il 30 aprile dell'anno successivo

		assegnati alle strutture amministrative) Responsabili di Struttura Dipendenti senza incarichi di responsabilità		
Rendicontazione dei risultati	Predisposizione del documento di sintesi sulla Performance di Ateneo	Consiglio di Amministrazione Direzione Generale	Relazione sulla Performance	Entro il 30 giugno dell'anno successivo
	Validazione della Relazione sulla Performance	Nucleo di Valutazione	Documento di Validazione	Entro il 15 settembre dell'anno successivo
Distribuzione delle premialità	Monitoraggio e assegnazione delle premialità	Nucleo di Valutazione	Documento di approvazione	Entro il 30 novembre dell'anno successivo

*Le scadenze sono in parte stabilite dal D.lgs 150/2009, in parte seguono le indicazioni dell'A.N.AC.. Il trasferimento delle competenze in tema di performance delle università all'Anvur comporta la possibilità che le suddette scadenze possano essere oggetto di revisione da parte del nuovo soggetto responsabile.

Tabella n. 5 – Scheda riepilogativa Attività, Competenze, Tempistica

Attività \ Competenze	Competenze								Tempistica													
	Rettore	Senato Accademico	Consiglio di Amm.ne	Direttore Generale	Dirigenti	Nucleo di valutazione	Organizzazioni sindacali	Personale	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio (n+1)	
<i>Sistema di misurazione e valutazione della performance</i>	E	I	A	R	C	V	I	I										R	C	I V	A E	
<i>Piano Strategico</i>	R	P	A	I	I	I	I	I						R P A	I							
Individuazione degli obiettivi per il Direttore Generale	I	I	R	C	I	I											C R	I				
Individuazione, in base agli obiettivi assegnati al Direttore Generale, degli obiettivi per i Dirigenti	I	I	I	R	C	I		I											R C	I		
Individuazione, in base agli obiettivi assegnati ai Dirigenti, degli obiettivi per i responsabili di UO dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti	I	I	I	I	R	I		C												R C	I	
<i>Piano delle Performance</i>	E	I	A	R	C	P	I	I												R C	P A	I A E

Attività \ Competenze	Competenze								Attività													
	Rettore	Senato Accademico	Consiglio di Amm.ne	Direttore Generale	Dirigenti	Nucleo di valutazione	Organizzazioni sindacali	Personale	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio (n+1)	
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità e pubblicazione della stessa (art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D. Lgs. n. 150/2009)	I	I	I	I	I	R	I	I				R	I									
Relazione sulla performance	E	I	A	R	C	V	I	I					R C	A E	I		V					
Monitoraggio della performance in corso d'esercizio	I		I	R	R	I								R	I							
Proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e di attribuzione ad essi dei premi			A	I	I	R												R	I			
Valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale	I	I	R	I	I							R		I								

Attività	Competenze							Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio (n+1)
	Rettore	Senato Accademico	Consiglio di Amm.ne	Direttore Generale	Dirigenti	Nucleo di valutazione	Organizzazioni sindacali	Personale												
Valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti e del personale con e senza incarichi di responsabilità				R	I	*	I			R	I									
Valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati ai responsabili di UO dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti, valutazione dei soggetti senza incarichi di responsabilità				I	R	*	I			R	I									

Legenda: R = Responsabilità; C = Collaborazione; I = Informativa; P=Parere; E = Emissione decreto attuativo;
V= Validazione; A = Adozione/Approvazione.

* in relazione a quanto disposto dall'art. 19, comma 1, del Decreto il Nucleo di Valutazione provvede a compilare la graduatoria della valutazione individuale.

5. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale ha diverse finalità:

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

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

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

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

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

L'Università adotta un protocollo di valutazione misto (che contempla l'approccio *botton up* e quello *top down*) illustrato di seguito distintamente per il personale con e senza incarichi di responsabilità.

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

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

- 1) Direttore Generale;
- 2) Dirigenti;
- 3) Altri dipendenti con incarichi di responsabilità.

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

- *Affidabilità (A)*: livello di conseguimento degli obiettivi individuali e degli obiettivi dell'unità organizzativa di diretta responsabilità. Gli obiettivi sono assegnati dal superiore gerarchico (per il Direttore Generale dal Consiglio di Amministrazione) e si riferiscono ad un orizzonte temporale di breve periodo (tempo massimo 1 anno). I risultati ai fini della

valutazione individuale devono riferirsi all'area di responsabilità del soggetto valutato e devono essere misurabili. Per i titolari di incarichi di responsabilità, la performance della struttura di diretta responsabilità misurata attraverso strumenti oggettivi di rilevazione, è riconosciuta quale dimensione rilevante per la valutazione della performance individuale. L'affidabilità costituisce la dimensione di raccordo tra la performance organizzativa e la performance individuale ed è misurata secondo le modalità previste nel paragrafo 4.4 (*La misurazione e la valutazione della Performance Amministrativa di Ateneo*);

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

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

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

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

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

Descrizione**	Punteggio
Comportamento esibito raramente*(0-40%)	1
Comportamento esibito spesso (40-79%)	2
Comportamento esibito molto spesso (80-99%)	3
Comportamento esibito sistematicamente (100% dei comportamenti osservati)	4

*Rispetto al numero di osservazioni del periodo

**I comportamenti sono dichiarati annualmente nel Piano della Performance

Algoritmo per la misurazione della dimensione Capacità Manageriali (CM)

$$CM = CM_1 + CM_2 + \dots + CM_n / N$$

dove

$CM_1 + CM_2 + \dots + CM_n$ sono le valutazioni attribuite alle n capacità manageriali cm_1, cm_2, \dots, cm_n ponderate con i rispettivi pesi.

N è il numero complessivo delle sottodimensioni delle capacità manageriali

Algoritmo per la misurazione della dimensione Capacità Individuali (CI)

$$CI = CI_1 + CI_2 + \dots + CI_n / N$$

dove

$CI_1 + CI_2 + \dots + CI_n$ sono i punteggi attribuiti alle singole sottodimensioni delle capacità individuali ci_1, ci_2, \dots, ci_n ponderate con i rispettivi pesi

N è il numero complessivo delle sottodimensioni delle capacità individuali

Il protocollo di valutazione per le dimensioni Capacità Manageriali e Capacità Individuali è riportato nella tabella n. 5.

Tabella n. 6 - Protocollo di valutazione delle dimensioni “Capacità manageriali” e “Capacità individuali”.

Valutazione del superiore gerarchico* 30
Autovalutazione 35
Valutazione del personale afferente l'unità organizzativa (bottom up) 35

*Il superiore gerarchico è il soggetto che assegna gli obiettivi.

Qualora i valori misurati attraverso la scheda di autovalutazione si discostino dalla media dei valori delle valutazioni del superiore gerarchico e quella dei dipendenti di oltre il 30%, il NdV provvederà a riscontrare le valutazioni rese attraverso colloqui in contraddittorio tra valutato e valutatori.

La performance individuale del personale con incarichi di responsabilità è misurata attraverso l'algoritmo che segue:

$$AP_A + CMP_{CM} + CIP_{CI}$$

in cui

AP_A è il giudizio complessivo della dimensione affidabilità (A) ponderato con il corrispondente peso (P_A).

CMP_{CM} è il giudizio complessivo della dimensione Capacità Manageriali (CM) ponderato con il corrispondente peso (P_{CM}).

CIP_{CI} è il giudizio complessivo della dimensione Capacità Individuali (CI) ponderato con il corrispondente peso (P_{CI}).

Le dimensioni della performance individuale hanno un peso complessivo pari a 100 ($P_A + P_{CM} + P_{CI} = 100$).

Le sottodimensioni di analisi della performance individuale dei soggetti con incarichi di responsabilità, relative alle dimensioni dell’Affidabilità (A), Capacità Manageriali (CM) e delle Capacità Individuali (CI), sono esplicitate nella tabella seguente:

Tabella n. 7 - Dimensioni della Performance individuale

Peso	Dimensioni	Peso sottodimensioni	Sottodimensioni
P _A	Affidabilità	P _{a1}	(a ₁) Performance dell’Unità Organizzativa/Dipartimento/Ateneo
P _{CM}	Capacità manageriali	P _{cm1}	(cm ₁) Capacità di programmare, gestire e controllare le risorse
		P _{cm2}	(cm ₂) Capacità di gestire l’organizzazione
		P _{cm3}	(cm ₃) Capacità di valutazione delle risorse umane
P _{CI}	Capacità individuali	P _{ci1}	(ci ₁) Competenze tecnico professionali
		P _{ci2}	(ci ₂) Capacità di innovazione e di miglioramento
		P _{ci3}	(ci ₃) Capacità relazionali e di networking

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

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

- *Affidabilità (A)*: consente di collegare la performance individuale alla performance organizzativa dell’unità organizzativa e del dipartimento di appartenenza, al fine di evidenziare il contributo del singolo alla performance della struttura di appartenenza. La dimensione Affidabilità è valutata secondo il processo di misurazione riportato nel paragrafo 4.4 (*La misurazione e la valutazione della Performance Amministrativa di Ateneo*);
- *Capacità Individuali (CI)*: insieme di caratteristiche dell’individuo (conoscenze, esperienze, capacità, attitudini, immagine di sé, motivazioni, valori) che alimentano sistematici e osservabili comportamenti intenzionali, correlati in modo casuale a prestazioni individuali il cui livello è conforme a quanto stabilito per il titolare di una data posizione di lavoro o, più in generale, alle esigenze ed aspettative dell’organizzazione.

La formula per la misurazione della performance individuale del personale senza incarichi di responsabilità è la seguente:

$$AP_A + CIP_{CI}$$

in cui

AP_A è il giudizio complessivo della dimensione affidabilità (A) ponderato con il corrispondente peso (*P_A*).

CIP_{CI} è il giudizio complessivo della dimensione Capacità Individuali (CI) ponderato con il corrispondente peso (*P_{CI}*).

La dimensione Capacità Individuali (CI) per il personale senza incarichi di responsabilità è valutato secondo il seguente protocollo:

Valutazione del superiore gerarchico* 40
Autovalutazione 60

Qualora i valori misurati attraverso la scheda di autovalutazione si discostino dalla media dei valori delle valutazioni del superiore gerarchico e da quella dei dipendenti di oltre il 30%, il NdV provvederà a riscontrare le valutazioni rese attraverso colloqui in contraddittorio tra valutato e valutatori.

Le sottodimensioni di analisi della performance individuale dei soggetti senza incarichi di responsabilità, relative alle dimensioni dell’Affidabilità (A) e delle Capacità Individuali (CI), sono esplicitate nella tabella di seguito.

Peso	Dimensioni	Peso sottodimensioni	Sottodimensioni
P _A	Affidabilità	P _{a1}	(a ₁) Performance del Dipartimento
		P _{a2}	(a ₂) Performance dell’Unità Organizzativa
P _{CI}	Capacità individuali	P _{ci1}	(ci ₁) Competenze tecnico professionali
		P _{ci2}	(ci ₂) Capacità di lavorare in gruppo

5.3 Il protocollo di valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo afferente ai Dipartimenti di Didattica e di Ricerca

Il protocollo di valutazione della performance individuale del personale afferente ai Dipartimenti di Didattica e di Ricerca prevede il coinvolgimento del Direttore di Dipartimento quale soggetto valutatore. I Direttori di Scuole e Dipartimenti rivestono una fondamentale importanza nell’organizzazione non solo per il compito istituzionale ma anche per la funzione manageriale a livello di struttura decentrata. I Direttori di Dipartimento sono coinvolti nel processo di misurazione della performance individuale in qualità di “osservatori diretti” della performance del personale tecnico amministrativo con incarichi di responsabilità afferenti ai Dipartimenti di Didattica e di Ricerca.

Il protocollo di valutazione delle dimensioni Capacità Manageriali (CM) e Capacità Individuali (CI) per il personale tecnico-amministrativo con incarichi di responsabilità afferente ai Dipartimenti di Didattica e di Ricerca è sinteticamente di seguito rappresentato:

Valutazione del Direttore di Dipartimento 30
Autovalutazione 35
Valutazione del personale afferente l'unità organizzativa (bottom up) 35

Le sottodimensioni di analisi della performance individuale dei soggetti con incarichi di responsabilità, relative alle dimensioni dell'Affidabilità (A), Capacità Manageriali (CM) e delle Capacità Individuali (CI), sono esplicitate nella tabella di seguito:

Peso	Dimensioni	Peso sottodimensioni	Sottodimensioni
P _A	Affidabilità	P _{a1}	(a ₁) Performance dell'Unità Organizzativa/Dipartimento/Ateneo
P _{CM}	Capacità manageriali	P _{cm1}	(cm ₁) Capacità di programmare, gestire e controllare le risorse
		P _{cm2}	(cm ₂) Capacità di gestire l'organizzazione
		P _{cm3}	(cm ₃) Capacità di valutazione delle risorse umane
P _{CI}	Capacità individuali	P _{ci1}	(ci ₁) Competenze tecnico professionali
		P _{ci2}	(ci ₂) Capacità di innovazione e di miglioramento
		P _{ci3}	(ci ₃) Capacità relazionali e di networking

Il protocollo di valutazione della dimensione Capacità Individuali (CI) per il personale tecnico-amministrativo senza incarichi di responsabilità afferente ai Dipartimenti di Didattica e di Ricerca è sinteticamente di seguito rappresentato:

Valutazione del superiore gerarchico 40
Autovalutazione 60

Le sottodimensioni di analisi della performance individuale dei soggetti senza incarichi di responsabilità, relative alle dimensioni dell'Affidabilità (A) e delle Capacità Individuali (CI), sono esplicitate nella tabella di seguito.

Peso	Dimensioni	Peso sottodimensioni	Sottodimensioni
P _A	Affidabilità	P _{a1}	(a ₁) Performance del Dipartimento
		P _{a2}	(a ₂) Performance dell'Unità Organizzativa
P _{CI}	Capacità individuali	P _{ci1}	(ci ₁) Competenze tecnico professionali
		P _{ci2}	(ci ₂) Capacità di lavorare in gruppo

La dimensione Affidabilità è valutata secondo il processo di misurazione riportato nel par. 4.4. *“La misurazione e la valutazione della Performance Amministrativa di Ateneo”*.

5.4. Premialità e retribuzione di risultato

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

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

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

Tabella n. 7 - Livelli di premialità

Livello di premialità	Punteggio associato
I – Prestazione Eccellente	Da 95 a 100/100
II – Prestazione Distinta	Da 85 a 94/100
III- Prestazione adeguata	Da 61 a 84/100
IV – Prestazione Inadeguata	Da 0 a 60/100

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

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

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

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

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

La fase di conciliazione è preceduta da un propedeutico colloquio in contraddittorio tra valutato e valutatore.

I soggetti valutati, nei successivi 30 giorni dall'avvenuta comunicazione dei risultati di performance, hanno la possibilità di instaurare un contraddittorio diretto a chiarire il giudizio di valutazione inviando, al diretto superiore gerarchico, una specifica richiesta di riesame in cui siano indicate analiticamente le censure mosse al giudizio valutativo in riferimento ai singoli elementi di valutazione. Nel caso in cui il disaccordo sulla valutazione persista ed il giudizio sulla stessa venga confermato, i soggetti valutati possono attivare la conciliazione per la gestione del contraddittorio.

La conciliazione prevede che i soggetti valutati, nei 15 giorni successivi all'avvenuta conferma del giudizio, espresso in sede di riesame, possano inviare una richiesta di revisione del giudizio conseguito ad un organo di conciliazione collegiale, individuato dal Rettore, composto da:

- il presidente del Nucleo di Valutazione (o suo delegato);
- un componente di un OIV/Nucleo di Valutazione esterno, appartenente ad un altro ente pubblico anche non universitario;
- un rappresentante delle OO.SS. riconosciute a livello di Ateneo.

In questa fase, in sede conciliativa possono essere analizzati:

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

L'Organo di Conciliazione, al termine del processo di verifica del giudizio (e, in ogni caso, entro 15 giorni dall'avvio del procedimento medesimo), si pronuncia sulla correttezza o meno della valutazione e, se necessario, formula una proposta volta a risolvere il conflitto.

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

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

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

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

- a) adottare una classificazione che rappresenti nel bilancio, nella sezione delle spese, le funzioni e i servizi già illustrati nel presente sistema;
- b) definire un piano dei Centri di Gestione (CDG) i quali rappresentano unità organizzative dotate di risorse finanziarie, umane e strumentali; essi utilizzano le risorse messe a loro disposizione e rispondono della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati;
- c) attribuire a ciascun CDG degli obiettivi e delle risorse previsti dal Piano della performance e dal Piano triennale;
- d) misurare e valutare gli indicatori di natura finanziaria previsti nel Piano delle performance e nel Piano triennale per quantificare i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi di cui al punto c) con riferimento al triennio della programmazione.

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

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

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

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

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

- controllo di regolarità amministrativo-contabile a garanzia della legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
- controllo di gestione volto a verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa ai fini dell'ottimizzazione, anche mediante tempestivi interventi di correzione, del rapporto costi/risultati;
- controllo strategico a garanzia dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione del Piano triennale e del Piano della Performance, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;

- sistema di assicurazione e valutazione interna della qualità dei Corsi di Studio in coerenza con gli standard di riferimento nell'area europea dell'istruzione superiore e con le linee guida definite dalla stessa Università, il quale, attraverso il Presidio della Qualità di Ateneo, sarà allineato alle caratteristiche procedurali della norma UNI EN ISO 9001:2008.

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

Il sistema informativo si pone i seguenti obiettivi:

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

9. NORMA TRANSITORIA (FASI E TEMPISTICA, MODALITA' DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA)

Il presente Sistema definisce la metodologia di misurazione della performance dell'Università e introduce elementi di innovazione per quanto concerne:

- approccio alla misurazione (modulare e integrato);
- livelli di valutazione;
- dimensioni da misurare;
- protocollo di misurazione;
- soggetti valutati.

Il modello sarà sviluppato in modo incrementale.

In fase prodromica (anno 2014) si prevede l'implementazione del modello relativamente alla performance organizzativa (Performance dell'Università) e alla performance individuale, in prima istanza limitatamente al Direttore Generale e ai Dirigenti.

In una fase successiva, si prevede l'estensione della misurazione e valutazione della performance individuale a tutto il personale con o senza incarichi di responsabilità e la individuazione di opportuni sistemi premianti.