

Relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo
sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli
interni

(art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D.Lgs. n. 150/09)

ANNO 2015
relativa all'anno 2014

1. INTRODUZIONE

La presente Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni è stata redatta come ogni anno dal Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi del Molise (NVA) secondo il dettato del decreto legislativo n. 150 del 2009 e della Delibera CIVIT n. 09/2010.

In particolare, il NVA è chiamato a svolgere le funzioni e i compiti, nei limiti legislativamente previsti, richiamati dallo stesso D.Lvo n. 150/09 e in particolare dall'art. 14.

Le norme assegnano al NVA il compito di “monitorare, promuovere, verificare, controllare” in relazione alla:

- a) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- b) determinazione degli standard dei servizi pubblici;
- c) trasparenza e integrità dell'Amministrazione;
- d) promozione delle pari opportunità.

E' inoltre compito del NVA elaborare annualmente una relazione sul *Funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni*.

La Relazione rappresenta il condensato di vari momenti di verifica e monitoraggio sulla corretta applicazione da parte dell'Ateneo del Molise delle linee guida, delle metodologie e delle indicazioni dell'ANAC nell'attuazione del ciclo di gestione della performance, basate sulle attività di monitoraggio sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, sul Piano Triennale della Performance e sul Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità.

La Relazione, compilata dal NVA, è stata redatta nel rispetto dei principi di indipendenza e imparzialità del suo operato come richiesto dalla legge.

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Riguardo all'anno 2014, la definizione degli obiettivi strategici dell'Ateneo, è avvenuta in modo integrato con gli obiettivi legati alla trasparenza e integrità.

Infatti, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance analizza l'aspetto legato alla gestione amministrativa dell'Ateneo ed in particolare la Performance individuale.

2.1 Performance individuale

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale è volto al miglioramento continuo della performance: il suo scopo non è la definizione di un giudizio, ma la definizione, attraverso la valutazione e il giudizio, di azioni di miglioramento, con riferimento sia alla performance individuale sia all'efficacia del Sistema nel suo insieme.

Analizzando la performance individuale, il modello, non discostandosi da quello dello scorso anno, si basa sui seguenti principi generali:

- ✓ Individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;
- ✓ Valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- ✓ Verifiche periodiche volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni;
- ✓ Verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti;
- ✓ Oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- ✓ Partecipazione dei valutati al procedimento;
- ✓ Contraddittorio in caso di valutazione non positiva;
- ✓ Miglioramento della qualità complessiva dei servizi offerti dall'Università con una migliore utilizzazione delle risorse umane.

2.2. FINALITA'

Le finalità che l'Amministrazione intende perseguire mediante l'adozione di tale sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono le seguenti:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;

- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

2.3. DESTINATARI

I destinatari della misurazione e della valutazione della performance individuale proposta nel presente sistema sono:

- a) i dirigenti
- b) le elevate professionalità
- c) i responsabili di settore e di ufficio
- d) i dipendenti non responsabili di settore/ufficio

La misurazione e valutazione della prestazione individuale dei dirigenti e delle elevate professionalità deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- il collegamento tra obiettivi e performance individuale, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità;
- la valutazione del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi istituzionali;
- l'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal Dirigente, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- l'individuazione di eventuali obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendono utili in considerazione delle peculiarità dell'amministrazione;
- la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate;
- tra le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione, l'amministrazione, sulla base delle proprie specificità, deve evidenziare quelle funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'amministrazione;
- la capacità di valutazione dimostrata dal Dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni.

Per quanto attiene ai dipendenti di cui alle lettere c) e d) del presente paragrafo, la valutazione concerne, in primo luogo, il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali. Questi ultimi devono

comunque essere coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione.

La misurazione e la valutazione delle performance è di competenza:

del Consiglio di Amministrazione per il Direttore Generale, su proposta del Nucleo di Valutazione di Ateneo;

del Direttore Generale per il personale Dirigente; tale valutazione è validata dal Nucleo di Valutazione di Ateneo;

dei Dirigenti per le elevate professionalità e i responsabili di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità;

dei Dirigenti, su proposta del Responsabile di Area, per tutti gli altri dipendenti di cui alle lettere c) e d) del paragrafo 2.3.

2.4. FASI DEL PROCESSO

Le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale possono essere così individuate:

- assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi da parte del soggetto valutatore, prevedendo momenti di condivisione con il valutato;
- monitoraggio intermedio con attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance;
- comunicazione dei risultati, evidenziando i risultati raggiunti e gli scostamenti rispetto a quelli attesi e le motivazioni della valutazione;
- utilizzo di sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- elaborazione di piani di miglioramento individuali, individuando criticità, eventuali azioni correttive, di consolidamento, di formazione.

La definizione degli obiettivi è effettuata all'inizio dell'anno di riferimento dal Consiglio di Amministrazione per il Direttore Generale; dal Direttore Generale per i Dirigenti, i Responsabili di Area/Coordinamento e i Responsabili degli Uffici di Staff; dai Responsabili di Area/Coordinamento per tutti i dipendenti afferenti l'Area/Coordinamento, ivi compresi i responsabili di Settore/Ufficio. Nella definizione degli obiettivi si tiene conto delle linee di attività principali e di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalle Aree, degli obiettivi strategici dell'Ateneo e delle risorse finanziarie a disposizione.

Trascorso il primo semestre il Direttore Generale, i Dirigenti e i Responsabili di Area/Coordinamento, monitorano gli obiettivi assegnati al fine di verificare la conformità degli stessi rispetto ai risultati raggiunti e alle esigenze dell'Amministrazione, rilevare il grado di avanzamento degli obiettivi, individuare gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi e prevedere, ove necessario, le modalità dei relativi interventi correttivi.

Gli obiettivi assegnati all'Area/Coordinamento, come pure eventuali rimodulazioni degli stessi, devono essere opportunamente condivisi e partecipati a tutti i collaboratori afferenti la propria struttura di riferimento, in modo tale che ognuno di essi possa concorrere, per quanto di propria competenza, al raggiungimento degli stessi.

Pertanto, il Responsabile di Area/Coordinamento è tenuto a consegnare ad ogni collaboratore afferente alla propria struttura, la Scheda di Valutazione nella quale sono indicati gli obiettivi individuali, sulla base dei ruoli e delle competenze che essi ricoprono a livello organizzativo, con i relativi pesi ed i risultati attesi.

Al termine dell'anno, i Responsabili di Area/Coordinamento provvederanno a formulare al Dirigente le proposte di valutazione dei propri collaboratori rispetto al grado di partecipazione di ciascuno di essi al raggiungimento degli obiettivi.

Inoltre, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, i Dirigenti e i Responsabili di Area/Coordinamento sono chiamati a redigere una specifica e dettagliata relazione finale in ordine ai risultati raggiunti.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale EP è collegata:

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

Gli obiettivi, predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei responsabili di settore/ufficio e dei collaboratori proposto consente di collegare i compensi incentivanti accessori previsti contrattualmente (produttività per il miglioramento dei servizi) ai risultati conseguiti dall'Amministrazione ed alle prestazioni e competenze organizzative dimostrate nel corso dell'anno.

La valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione:

Al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

Al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

2.5. VALUTAZIONE

Al termine dell'anno, i Responsabili di Area provvedono a formulare al Dirigente le proposte di valutazione dei propri collaboratori mediante la compilazione delle relative schede di valutazione.

La valutazione è comunicata al dipendente interessato mediante consegna della scheda nell'ambito di un colloquio individuale volto a consentire al valutato di esprimere le proprie osservazioni e al valutatore di esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla valutazione.

Si richiama l'attenzione su tale fondamentale momento di confronto, finalizzato alla condivisione di informazioni e opinioni, tramite reciproco feedback.

2.6. CONCILIAZIONE

La scheda di valutazione per l'attribuzione dei punteggi verrà controfirmata dal dipendente, il quale potrà formulare motivate osservazioni al riguardo entro il termine di 3 giorni dalla sottoscrizione della scheda stessa.

Sulle osservazione del valutato decide il Collegio di conciliazione, appositamente costituito e nominato dal Rettore. Il collegio di conciliazione è composto da un componente del Nucleo di Valutazione e da due docenti dell'Università degli Studi del Molise esperti in materia.

A seguito delle risultanze della valutazione e delle eventuali decisioni sulle osservazioni avanzate dagli interessati, l'Amministrazione procederà all'attribuzione dell'indennità di produttività.

Il NVA dopo aver valutato le fasi del processo suddetto, rileva che la raccolta dei dati ai fini della misurazione è avvenuta nei tempi e nei modi prestabiliti e opportunamente comunicati a tutto il personale dell'Ateneo e che, successivamente, è stata garantita la presa visione della valutazione da parte di tutti i collaboratori.

Inoltre, rileva che il personale ha mantenuto uno standard elevato di qualità.

In merito all'applicazione dei criteri minimi di definizione del Sistema di misurazione e valutazione (come enunciati nella delibera CIVIT n.89/2010 e succ.mod.), si riscontra che l'applicazione di tali criteri è stata rispettata.

Nell'anno considerato non ci sono state richieste di conciliazione.

Infine, il Nucleo di Valutazione, al fine di aumentare la condivisione circa le modalità di comunicazione della metodologia all'interno dell'amministrazione, ritiene fondamentale all'interno dell'Ateneo un'azione di comunicazione mirata a facilitare il dialogo tra il Dirigente e il Collaboratore (e non solo tra il Dirigente e i Responsabili), in primo luogo sugli aspetti legati alla pianificazione, all'assegnazione e alla valutazione degli obiettivi individuali.

3. Processo di attuazione del ciclo della performance

Il ciclo della performance risulta integrato al processo di programmazione economico-finanziaria

Il processo disegnato per la gestione del ciclo della performance contempla numerosi soggetti coinvolti, ai quali è chiesto un ingente sforzo di coordinamento e di lavoro dedicato.

Il NVA, nell'anno successivo a quello di adozione del Piano delle Performance, provvede alla verifica annuale e redige, a consuntivo dell'anno precedente, la presente relazione nella quale sono evidenziati i risultati individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti e il bilancio realizzato.

Tale documento è pubblicato sul sito istituzionale di Ateneo.

Il NVA ritiene di poter affermare che i tempi previsti per la gestione del ciclo della performance sono stati sostanzialmente rispettati, anche se ancora gli Atenei hanno avuto grandi difficoltà nell'affrontare nuove disposizioni di *governance*, didattica, valutazione ancora in fase di attuazione.

Il NVA ritiene anche che il Ciclo della Performance debba evolversi in futuro in modo sempre più integrato in relazione alla pianificazione strategica dell'Ateneo e all'interno del processo di programmazione economico-finanziaria,

Infatti, ancora non è del tutto pienamente a regime per le difficoltà già esposte in precedenza.

Per ottenere maggiormente questo obiettivo, occorrerà un intenso sforzo al fine di potenziare sempre di più i processi di ascolto e di coinvolgimento delle parti interessate interne ed esterne.

Seguendo tale evoluzione, il sistema di misurazione potrà rendere le organizzazioni universitarie capaci di acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto a questi, legare

le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione e, infine, comunicare obiettivi e risultati all'interno/esterno dell'organizzazione, nonché confrontare le proprie performance in un'ottica di *benchmarking*.

4. Infrastruttura di supporto

Il sistema di supporto di cui l'Amministrazione si è dotata varia da semplici metodi manuali, per la raccolta dati, a sofisticati sistemi informativi, sistemi di *knowledge management* e procedure codificate, per l'analisi e rappresentazione dei dati.

Inoltre, tutti gli uffici amministrativi dell'Ateneo collaborano tra loro al fine di porre l'Ateneo all'avanguardia con il sistema universitario nazionale, attraverso un continuo scambio di informazioni e di attività sia all'interno dell'Ateneo stesso che all'esterno, soprattutto con altre Università e Organi Ministeriali.

5. Attuazione del Programma per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione

Il NVA anche per l'anno 2014 ha provveduto a verificare il rispetto degli obblighi di pubblicazione per le categorie di dati previste dalla CIVIT-ANAC nei monitoraggi di settembre e dicembre 2014 (delibera CIVIT-ANAC n. 71, n. 77 del 2013 e n.148/2014).

Anche nel corso del 2014 gli sforzi sono stati concentrati verso la progettazione del sistema per la trasparenza e l'integrità e alla configurazione e implementazione dell'apposita sezione "Amministrazione trasparente" del sito web.

Il sistema progettato prevede la partecipazione di diversi soggetti (dell'amministrazione centrale e delle strutture decentrate), con una precisa ripartizione delle competenze e sotto il coordinamento del Responsabile per la trasparenza.

Le attività preponderanti per il 2014 sono state quelle di adottare tutti gli atti necessari per la gestione del ciclo delle performance e di porli sempre più a regime e le criticità riscontrate riguardano ancora l'impossibilità di pubblicare parte delle informazioni perché non ancora a disposizione dell'Ateneo.

A tal fine sono state intraprese attività per garantire l'adempimento alla normativa in tempi relativamente brevi.

L'Ateneo, inoltre, pianificherà le "giornate per la trasparenza" anche per l'anno 2015.

Secondo il Nucleo di Valutazione, occorre soffermare sempre più l'attenzione sul tema della trasparenza; rinforzare il rapporto con gli stakeholder, attraverso diversi canali di ascolto; con gli studenti; maggiore confronto con le organizzazioni sindacali.

6. Definizione e gestione degli standard di qualità

Il Nucleo di valutazione rileva che l'Università degli Studi del Molise ha approvato i documenti sulle Politiche di Qualità secondo le disposizioni dell'ANVUR e adottato ogni azione diretta a creare nell'Ateneo sempre di più un sistema di qualità in linea con le direttive dettate in materia.

Il Nucleo ritiene che ancora è necessario fissare dettagliati standard di qualità di tipo operativo.

Per l'Università degli Studi del Molise, infatti, gli standard di qualità relativi alla didattica e alla ricerca si basano su quelli fissati dall'ANVUR attraverso specifiche linee guida.

7. Utilizzo effettivo dei risultati del Sistema di Misurazione e Valutazione

Per quanto attiene al Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo e al Piano della Performance la verifica del NVA non è ancora precisa nell'attestare l'efficacia del Sistema nell'orientare i comportamenti del vertice politico-amministrativo e della dirigenza e le decisioni strategiche al fine di migliorare la performance organizzativa e individuale che basa la sua utilità sul confronto temporale e qualitativo per determinare un miglioramento.

Per quel che concerne l'adozione del Sistema per la promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo all'interno dell'amministrazione, il NVA prende atto che Ateneo ritiene opportuno avviare anche un progetto sull'analisi del benessere organizzativo.

La garanzia delle pari opportunità e la promozione del benessere sul lavoro vengono tutelate anche dalla presenza del Comitato Unico di Garanzia (CUG).

Infine si rilevano i giudizi positivi del personale in merito alla tutela delle pari opportunità sul lavoro.

8. Descrizione delle modalità di monitoraggio del Nucleo di Valutazione di Ateneo

La verifica della performance individuale da parte del Nucleo di Valutazione è avvenuta mediante l'esame della documentazione fornita dal Settore Personale Tecnico Amministrativo inerente i processi di valutazione vigenti, sia per il personale dirigente sia per il personale non dirigente nonché attraverso la Relazione sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dell'Ateneo e il Piano delle Performance.

Tra gli altri documenti analizzati sono incluse le schede di assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti, le Relazioni finali che questi ultimi sono tenuti a formulare e le schede di valutazione individuale di ciascun Dirigente.

La verifica sul funzionamento del sistema inoltre, è avvenuta mediante l'analisi degli atti e dei documenti prodotti in ambito performance da parte degli Organi e degli uffici di riferimento nonché, per l'attuazione del Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità, mediante il rispetto degli obblighi di pubblicazione.

Per quel che concerne la pubblicazione sul web, il monitoraggio del NVA è coadiuvato dalle informazioni e dalle rendicontazioni del Responsabile della Trasparenza, nella persona del Direttore Generale di Ateneo.

9. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Nell'analizzare il sistema di misurazione e applicato dall'Ateneo, il Nucleo ha ravvisato i seguenti **punti di forza**:

- a) **coerenza del sistema**: il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo, utilizza coerentemente una metodologia definita che è tra quelle previste dalla delibera n. 89/2010 della CIVIT che consente di ottenere risultati confrontabili per prospettive come lo scorso anno;
- b) **completezza del sistema**: il Sistema di misurazione e valutazione della performance copre tutte le aree previste dal D. Lgs. n. 150/2009, la performance individuale di tutti i dirigenti, la performance individuale di tutto il personale tecnico amministrativo;
- c) **attendibilità del sistema**: l'applicazione ha dimostrato che il Sistema di misurazione e valutazione della performance ha dato risultati attendibili considerate le significative variazioni nel livello di raggiungimento dei diversi obiettivi, delle aree strategiche e delle prospettive che il NVA ha riscontrato a livello di Ateneo;
- d) **procedure standard del sistema**: il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede procedure codificate con azioni e termini predeterminati atti a garantire la trasparenza e l'attendibilità del sistema, nonché la conoscenza dei risultati dei soggetti coinvolti;
- e) **completa e corretta applicazione**: il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, è stato applicato con rispetto delle fasi, delle procedure.

Per quanto riguarda i **punti di debolezza** il Nucleo ravvisa ancora lacune incertezze ed incongruenze evidenziate già nello scorso anno:

- a) alcuni ritardi nella gestione e nella redazione delle relazioni sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e sul Piano delle Performance;
- b) la non completa condivisione e conoscenza della metodologia in uso per la misurazione e valutazione della performance individuale, almeno per una certa quota di personale (soprattutto a livello non dirigenziale), con particolare riferimento agli aspetti legati ai criteri di premialità;
- c) la difficoltà di approntare un sistema di valutazione che tenga conto della disomogeneità del personale e delle strutture.

10. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Attraverso il Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni, l'Università del Molise sta introducendo metodi in grado di collegare i compensi incentivanti accessori previsti contrattualmente (produttività per il miglioramento dei servizi) ai risultati conseguiti dall'Amministrazione e alle prestazioni e competenze organizzative dimostrate nel corso dell'anno.

Il NVA ritiene che l'Ateneo abbia compiuto scelte positive su questo versante, migliorando progressivamente gli assetti organizzativi, regolamentari e di modifica della normativa interna rispetto allo scorso anno al fine di riordinare tutta la sua attività per ricongiungerla all'attuazione di un sistema universitario trasparente e più consono alle funzioni che è chiamata a svolgere.

Il NVA ritiene comunque opportuno segnalare alcune aree di miglioramento.

Innanzitutto, si sottolinea che il Sistema di valutazione della performance è ancora percepito dalla maggior parte degli attori come mero adempimento normativo e non come strumento di supporto decisionale per la gestione delle risorse e di miglioramento dei servizi all'utenza.

Il NVA ritiene anche che il Ciclo di Gestione della Performance debba risultare sempre di più integrato all'interno del processo di programmazione economico-finanziaria, in relazione alla pianificazione strategica dell'Ateneo e con gli strumenti di programmazione previsti al fine di realizzare un quadro di programmazione in grado di integrare le attività didattiche, di ricerca e di terza missione con quelle amministrative.

A questo proposito, si ritiene necessario proseguire con le campagne di comunicazione, sia verso l'interno dell'Ateneo, sia verso le altre parti interessate, al fine di potenziare lo spirito di collaborazione tra gli operatori e giungere a una cultura organizzativa comune sempre più condivisa e improntata alla trasparenza, all'integrità e alla promozione delle pari opportunità.

Il NVA, infine, ritiene importante il potenziamento dei canali comunicativi con gli Organi accademici, e tre i vertici dell'ateneo e gli uffici con cui condividere le linee guida di valutazione a cui riferire in modo

dettagliato e tempestivo i risultati dei controlli interni e con cui discutere le proposte di azione, anche in considerazione del fatto che la prossima estensione del processo di accreditamento dalla didattica alla ricerca, secondo le nuove impostazioni dell'ANVUR, renderà necessario un crescente confronto con il Piano della performance.

All'ANVUR il Nucleo suggerisce ancora una volta di definire linee guida *ad hoc* per la valutazione delle strutture amministrative e del personale degli Atenei, tenendo conto delle specificità della struttura organizzativa universitaria e di elaborare un sistema incentivante coerente con la varietà degli obiettivi riguardanti le diverse missioni del sistema universitario.