

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL 10/12/2010**

Struttura competente: Area Valutazione e Sviluppo Organizzativo e p.c.: A tutte le Direzioni ed Aree in Staff
OGGETTO: 5 - Adozione di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ai sensi del D. Lgs. 27.10.2009 n. 150, art. 7

Il Rettore fa presente che il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, di attuazione della L. 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, affronta, tra gli altri, l'importante tema della misurazione e valutazione delle performance delle pubbliche amministrazioni, con riferimento anche ai servizi di supporto tecnico amministrativo nelle Università.

In proposito, è bene precisare come, ai sensi dell'art. 13 del richiamato D. Lgs. 150/2009, è stata istituita la Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), con il compito precipuo di definire modalità, tempistiche e linee guida e supportare operativamente le singole amministrazioni nei processi di controllo, pianificazione, misurazione, valutazione e trasparenza, come costituiti o rivisitati dal medesimo Decreto e dalla normativa correlata; nell'ambito di tali funzioni, la CIVIT, con delibera dell'11 marzo 2010, n. 9, ha espresso l'avviso secondo cui, sul fronte della misurazione e valutazione della performance, sia opportuno e preliminare, ai fini dell'assolvimento degli obblighi previsti dalla norma, definire delle modalità di raccordo con l'attività dell'ANVUR, non appena costituita, nonché l'auspicio di una continua collaborazione con la CRUI; inoltre, le Università non risultano tenute neppure ad istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), di cui all'art. 14 del D. Lgs. 150/09, stante il fatto che l'attività di valutazione, anche a questi fini, potrà essere svolta dai Nuclei di Valutazione di ciascun Ateneo.

In ogni caso, posto che le Università sono comunque tenute a costituire ed applicare, 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, l'Amministrazione, con il coinvolgimento del Nucleo di Valutazione e del Prof. Giorgio Mion, esperto in materia di economia delle aziende e amministrazioni pubbliche, ha provveduto all'elaborazione di un Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, come previsto dall'art. 7 del D. Lgs. 150/2009, quale prima fase del cosiddetto Ciclo delle Performance; a questo dovrà poi seguire, ai sensi dell'art. 10, anche un Piano della Performance, per la cui redazione l'Amministrazione ha aderito ad un gruppo di lavoro, coordinato dal Consorzio MIP del Politecnico di Milano e che vede attualmente coinvolte 27 Università italiane, finalizzato ad approfondire e condividere metodologie ed indicatori di programmazione e controllo in vista di un modello comune, calato nella specificità del contesto universitario: tale gruppo di lavoro elaborerà una proposta complessiva al riguardo entro la fine dell'anno.

Il Rettore fa presente, quindi, che il Nucleo di Valutazione, nella seduta del 27 settembre 2010, ha esaminato e dato parere positivo ad un modello di Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, elaborato dal Prof. Mion su incarico dell'Amministrazione,

[di cui all'Allegato 1, di 11 pagg.](#)

Il Rettore cede, quindi, la parola alla Prof.ssa Angela Broglia, Presidente del Nucleo di Valutazione, ed al Prof. Mion, che illustrano tale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Il Rettore ringrazia il Nucleo di Valutazione, nella persona della Presidente Broglia, ed il Prof. Mion per l'importante contributo reso.

Il Rettore, inoltre, evidenzia i punti salienti del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che, ai sensi dell'art. 30 del richiamato D. Lgs. 150/2009, deve essere definito dall'Organismo Indipendente di Valutazione – nel caso delle Università: il Nucleo di Valutazione – e successivamente adottato dal Consiglio d'Amministrazione, ai sensi dell'art. 7; in particolare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance:



- ❑ rappresenta un'integrazione ed adeguamento dei metodi e degli strumenti di controllo e valutazione preesistenti, nelle parti in cui già rispondono alle esigenze di compiuta rappresentazione della performance;
- ❑ consente la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione integrata ed esaustiva del livello di performance che l'Ateneo si impegna a conseguire e che ha effettivamente realizzato, evidenziando gli eventuali scostamenti, anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- ❑ assicura un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'Ateneo che agli interlocutori esterni, ai sensi delle direttive in materia di trasparenza degli atti amministrativi di cui al medesimo D. Lgs. 150/09;
- ❑ promuove la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- ❑ esplicita le responsabilità dei diversi attori dei processi considerati in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- ❑ prevede il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità;
- ❑ prevede che il processo di misurazione e valutazione sia attuato seguendo le seguenti fasi:
 - ▶ definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
 - ▶ collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
 - ▶ monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - ▶ misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
 - ▶ utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
 - ▶ rendicontazione dei risultati ai competenti Organi d'Ateneo.

Il Rettore fa presente, inoltre, che le principali finalità della misurazione e valutazione della performance individuale, in tale contesto normativo di riferimento, sono le seguenti:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi complessivi dell'Ateneo;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dal singolo dipendente;
- supportare il personale nel miglioramento della performance;
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future ai singoli dipendenti;
- creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Il Rettore evidenzia, poi, come la funzione di misurazione e valutazione della performance, in conformità agli articoli 7 e 9 del Decreto 150/09, è svolta:

- ➔ dal Nucleo di Valutazione che, con il supporto della struttura tecnica permanente di cui all'art. 14 del Decreto, già individuata dall'Amministrazione nell'Area Valutazione e Sviluppo Organizzativo, presidia, in maniera integrata e sistemica, il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso;
- ➔ dai Dirigenti dell'Università e dai Responsabili delle strutture d'Ateneo, e in particolare:
 - ▶ dal Direttore Amministrativo, che provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia;
 - ▶ dai Dirigenti e dai Responsabili delle strutture di Ateneo, che provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale loro assegnato, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione delle indennità di risultato e dei premi incentivanti.



Il Rettore fa presente, infine, che, in sede di attuazione dei singoli processi di valutazione, nei relativi istituti normativi, contrattuali e regolamentari saranno eventualmente previste specifiche procedure di conciliazione, finalizzate a prevenire e risolvere i possibili contrasti che dovessero sorgere tra i responsabili della valutazione ed i dipendenti valutati (ad esempio in caso di valutazione negativa), con l'indicazione di precise fasi, tempi e risultanze.

Il Rettore comunica, inoltre, al Consiglio che, a seguito della riunione del 27 settembre 2010 del Nucleo di Valutazione, che ha definito il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, come ricordato, detto Sistema è già stato illustrato ed approfondito in contraddittorio, alla presenza della Dr.ssa Broglia, del Dr Mion e del Direttore Amministrativo, a Presidi, Direttori di Dipartimento e di Centro di Servizi, Dirigenti, Responsabili di ufficio di Staff, Direttori delle Biblioteche Centralizzate, Segretari Amministrativi e Rappresentanze Sindacali, in data 11 ottobre 2010.

Il Rettore, quindi, chiede al Consiglio d'Amministrazione di pronunciarsi in merito all'adozione, ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance come sin qui illustrato e secondo quanto definito, ai sensi dell'art. 30 del medesimo D. Lgs. 150/2009, dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 27 settembre 2010.

Il Consiglio di Amministrazione

- udita la relazione del Rettore;
- visto il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance come definito dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 27 settembre 2010, ai sensi dell'art. 30 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150;

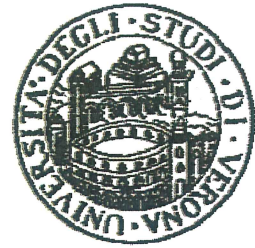
all'unanimità

delibera

- di adottare, ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance come sin qui illustrato e secondo quanto definito, ai sensi dell'art. 30 del medesimo D. Lgs. 150/2009, dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 27 settembre 2010;
- di dare mandato ai competenti uffici dell'Amministrazione, ed in particolare all'Area Valutazione e Sviluppo Organizzativo, già individuata quale struttura tecnica permanente ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. 150/2009, di curare le conseguenti integrazioni, adeguamenti e modifiche dei metodi e degli strumenti di controllo e valutazione preesistenti, così come degli istituti e delle procedure gestionali ed amministrative in essere, ai sensi e secondo le direttive del richiamato Decreto 150/09 e del presente provvedimento.

CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE DEL 10.12.2010
ADOZIONE DI UN SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AI SENSI
DEL D.LGS. 27.10.2009, N. 150, ART. 7

ALLEGATO N. 1



Università degli Studi di Verona

NUCLEO DI VALUTAZIONE

SISTEMA di MISURAZIONE e VALUTAZIONE
delle PERFORMANCE (SMVP)
per l'Università di Verona
ex art.30 comma 3 del D.Lgs.150/2009

Verona, 27 settembre 2010



Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Verona è così composto:

Prof. ssa Angela Broglia (<i>Presidente</i>)	Ordinario di Economia Aziendale - Università di Verona
Prof. Emilio Bartezzaghi	Ordinario di Gestione Aziendale - Politecnico di Milano
Avv. Eugenio Caponi	Vice Presidente vicario della Fondazione Cariverona
Dott.ssa Rita Carisano	Direttore Confindustria Verona
Prof. Luciano D'Amico	Ordinario di Economia Aziendale - Università di Teramo
Ing. Maurizio Longo	Esperto di qualità - già Vicepresidente di STAR - Parco Scientifico di Verona
Prof. Stefano Vitale	Ordinario di Fisica Sperimentale – Università di Trento

Per la sua attività, il Nucleo di Valutazione si avvale della collaborazione dell'Ufficio di Supporto con sede presso Via Paradiso, 6 - 37129 Verona, tel. 045 842 5267/5268/5269 e fax. 045 8425251, nelle persone di:

- Dott.ssa Laura Mion (*Responsabile*)
- Sig.ra Ginetta Magno
- Dott.ssa Annalisa Rebonato

L'Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione fa parte dell'Area Contabilità Finanza e Sistemi di Controllo coordinata dal Dott. Stefano Fedeli, all'interno della Direzione Finanza e Controllo il cui Dirigente è il Dott. Giuseppe Nifosì.

* * *

La Relazione è consultabile sul sito web dell'Ateneo alla pagina a cura dell'Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione www.univr.it/main?ent=verbali&id=419 .

* * *



SOMMARIO

1. Obiettivi e dimensioni rilevanti di analisi	pag. 4
2. L'architettura generale del modello	pag. 5
3. Indicazioni metodologiche per la definizione degli indicatori	pag. 8
<i>a. Indicazioni generali</i>	<i>pag. 8</i>
<i>b. Indicatori di efficienza, produttività ed innovazione</i>	<i>pag. 10</i>
<i>c. Indicatori di efficacia e qualità</i>	<i>pag. 10</i>
<i>d. Indicatori di out come e clima organizzativo</i>	<i>pag. 10</i>
4. Fasi e responsabilità nella gestione del ciclo delle performance	pag. 11



1. Obiettivi e dimensioni rilevanti di analisi

Nella costruzione del modello di seguito presentato, si è inteso fare sintesi di tre obiettivi:

1. **fare propria la filosofia della riforma**, con una lettura ortodossa tesa a coglierne, nella sostanza, la portata innovativa;
2. **interpretare le peculiarità** dell'attività amministrativa a supporto delle funzioni chiave universitarie, per strutturare un processo di valutazione effettivamente capace di aderire ad esse;
3. **valorizzare l'attuale sistema** organizzativo e di valutazione dell'Ateneo di Verona, pur tenendo conto della necessità di rispettare il dettato della riforma.

Nello spirito innovatore nella tradizione veronese, tali obiettivi sono assolutamente irrinunciabili, al fine di far sì che un adempimento normativo divenga un'ulteriore opportunità di miglioramento.

Le **dimensioni di analisi** proposte dal Legislatore possono essere sintetizzate in alcune macro-dimensioni (di rilevanza non omogenea nelle diverse condizioni concrete di applicazione):

A. **efficienza, produttività ed innovazione dei processi amministrativi**

Riguarda le *performance* delle strutture nella loro dimensioni strettamente produttiva, in termini di volumi prodotti, risorse consumate, modalità organizzative per la risoluzione dei diversi processi amministrativi critici, ecc.

Le modalità di misurazione di questa dimensione sono collegate alla misurazione dei processi ed alla loro parametrizzazione in termini reali e, meglio ancora, monetari, in modo da rendere il più attendibili possibili le misurazioni

B. **efficacia e qualità dell'output**

Riguarda l'attitudine delle strutture a produrre output in grado di rispondere alla domanda degli utenti in termini quantitativi e qualitativi

C. **qualità percepita (outcome) dai destinatari e dai collaboratori (compresa l'efficacia delle politiche di partecipazione, pari opportunità, ecc.)**

Riguarda le capacità relazionali della struttura e dei suoi singoli partecipanti, nell'ambito della costituzione di rapporti efficaci con tutti gli *stakeholder*.

La misurazione di questa dimensione può avvenire soltanto grazie alla costituzione di strumenti di raccolta di *feedback* da parte degli utenti e dei collaboratori.

La valutazione delle *performance* del personale è collegata al controllo della gestione dei processi tesi al raggiungimento delle *performance* stesse (cfr. concetto di ciclo delle *performance* introdotto proprio dalla Riforma Brunetta¹), in modo tale da raggiungere diversi obiettivi, espliciti ed impliciti nella riforma stessa:

- a. definire un "*modus operandi*" delle pubbliche amministrazioni fondato sul risultato e sulla responsabilità rispetto allo stesso
- b. stabilire un collegamento esplicito tra *performance* dirigenziale e risultato
- c. implementare la cultura della qualità, orientata verso l'utente finale dell'azione amministrativa
- d. instaurare processi premiali del merito, non solo in fase di ingresso nel sistema (sistema concorsuale), ma anche nel normale svolgimento dell'attività (premi annuali)
- e. coinvolgere gli *stakeholder* principali (utenti e personale dipendente) nella valutazione dell'azione amministrativa e delle *performance* del personale con incarico di responsabilità

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

¹ «Il decreto prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della *performance*, per consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in una ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi (articoli 4-10). Il ciclo di gestione della *performance* offre alle amministrazioni un quadro di azione che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi a quella di risultati» Relazione al Parlamento sullo Stato della Pubblica Amministrazione. Anno 2008, p. 4.

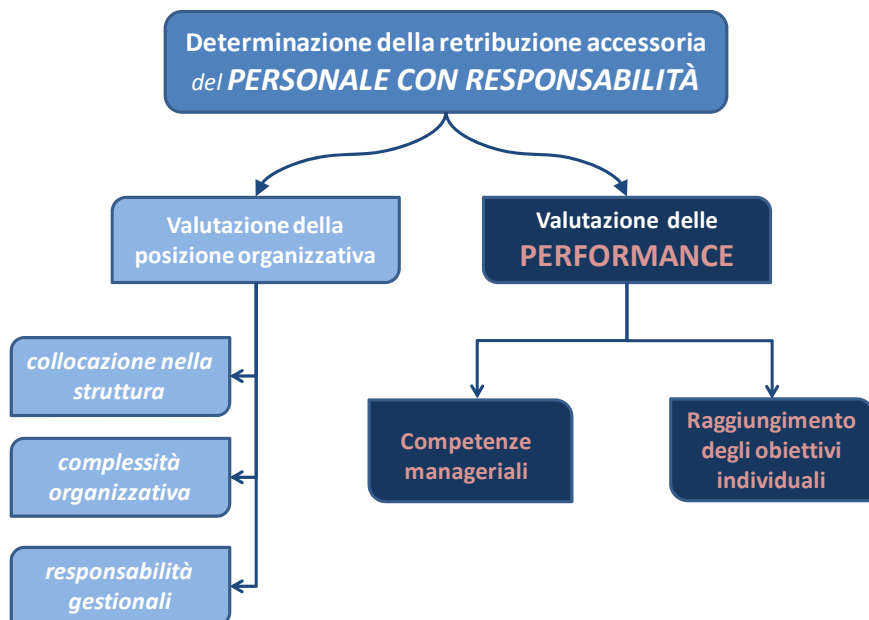


assicurato alla *performance* generale della struttura, alla capacità di valutazione (e differenziazione delle valutazioni) dei collaboratori.

2. L'architettura generale del modello

Ai fini dell'attribuzione della retribuzione accessoria al personale con incarichi di coordinamento, si considerano due elementi:

1. **POSIZIONE ORGANIZZATIVA:** si tratta di valutare la "responsabilità organizzativa potenziale" assegnata al soggetto collocato nella posizione, attesa la collocazione della struttura di cui è responsabile nell'ambito dell'amministrazione universitaria
 - a. in merito a tale valutazione – parzialmente estranea o, meglio, "a monte" del SMVP – può essere, in prima battuta, considerata valevole l'attuale modalità di determinazione basata sulla ponderazione dei succitati tre elementi: collocazione nella struttura, complessità organizzativa e responsabilità gestionali
 - b. tuttavia, è auspicabile che la valutazione della posizione organizzativa sia, il più possibile, discriminatoria delle effettive mansioni e responsabilità, indipendentemente dalla categoria contrattuale del personale con incarico organizzativo²
2. **VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE:** su questa dimensione, in particolare, si avverte la necessità di innovare il modello preesistente per adeguarlo ai principi ispiratori ed alle modalità operative previste dal D. Lgs. 150/2009. In specie, esso deve permettere, nel contempo, di:
 - a. effettuare una valutazione in termini di efficienza, efficacia e qualità percepita (*outcome*) delle strutture amministrative e del loro personale;
 - b. realizzare un corretto collegamento tra la valutazione delle *performance* delle strutture amministrative e la valutazione del personale con incarico di responsabilità;
 - c. costituire un *trait-d'union* efficace tra la programmazione (strategica ed operativa) – e la relativa assegnazione di obiettivi ai responsabili – e la valutazione delle *performance*;
 - d. tenere in debito conto, nella valutazione delle *performance*, anche la qualità percepita dagli *stakeholder*, ivi compreso il personale dipendente, le capacità di implementazione di un buon clima organizzativo e la realizzazione di corrette politiche per le pari opportunità.

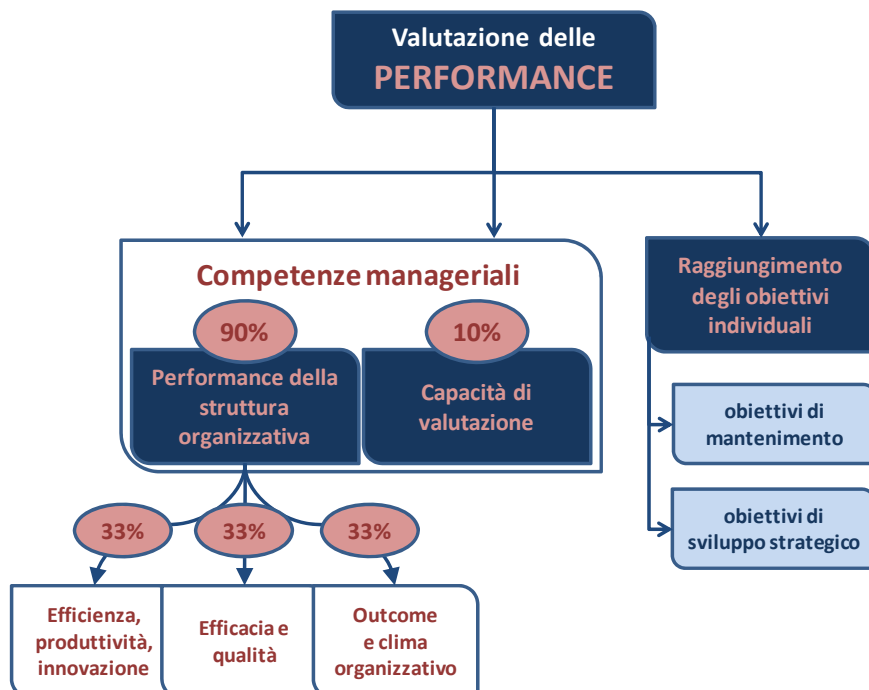


² Va sottolineato, a tal riguardo, che la progressiva armonizzazione della pianta organica dell'Ateneo dovrebbe rendere, di fatto, inutile questa differenziazione, atteso che porterà una corretta corrispondenza tra categoria di appartenenza e grado di responsabilità assegnato.



In particolare, in merito alla valutazione delle *performance*, i suddetti obiettivi possono essere raggiunti mediante una valutazione in “due tempi”³:

- valutazione della **competenze manageriali** dimostrate durante lo svolgimento delle proprie mansioni, attraverso una duplice analisi delle:
 - **performance della struttura organizzativa** in termini di:
 - **efficienza, produttività e innovazione**, misurate – ove possibile – mediante indicatori quantitativi economici o meno, anche mediante analisi comparative in termini di costi con parametri determinati rispetto ad altre strutture organizzative analoghe dell’Ateneo o esterne [ad esempio costo medio di una certa procedura, indicatori relativi alla gestione amministrativa e contabile, ecc.];
 - **efficacia e qualità (teorica)**, misurate – ove possibile – mediante indicatori quantitativi o qualitativi, anche in relazione alle *performance* di Ateneo e di strutture simili [ad esempio tempi medi di realizzazione, numero di anomalie riscontrate, ecc.];
 - **outcome (qualità percepita) e clima organizzativo**, misurati mediante la realizzazione di indagini (questionari, interviste, ecc.) presso il personale della struttura, gli *stakeholder* di riferimento, ecc.
 - **capacità di valutazione**, apprezzata sulla base delle valutazioni effettuate dal personale con incarico di responsabilità, in termini di puntualità della valutazione e, soprattutto, capacità di discriminazione delle *performance* del personale della propria struttura
- valutazione del **raggiungimento degli obiettivi assegnati**, in sede di determinazione del piano delle *performance*, discriminati tra:
 - **obiettivi di mantenimento** dei livelli di efficienza, efficacia e qualità, nell’ottica di miglioramento continuo dell’amministrazione ed in correlazione alla stabilizzazione delle linee strategiche tracciate
 - **obiettivi di sviluppo strategico**, in relazione a specifiche – ancorché talora contingenti – esigenze valorizzate nella programmazione pluriennale.



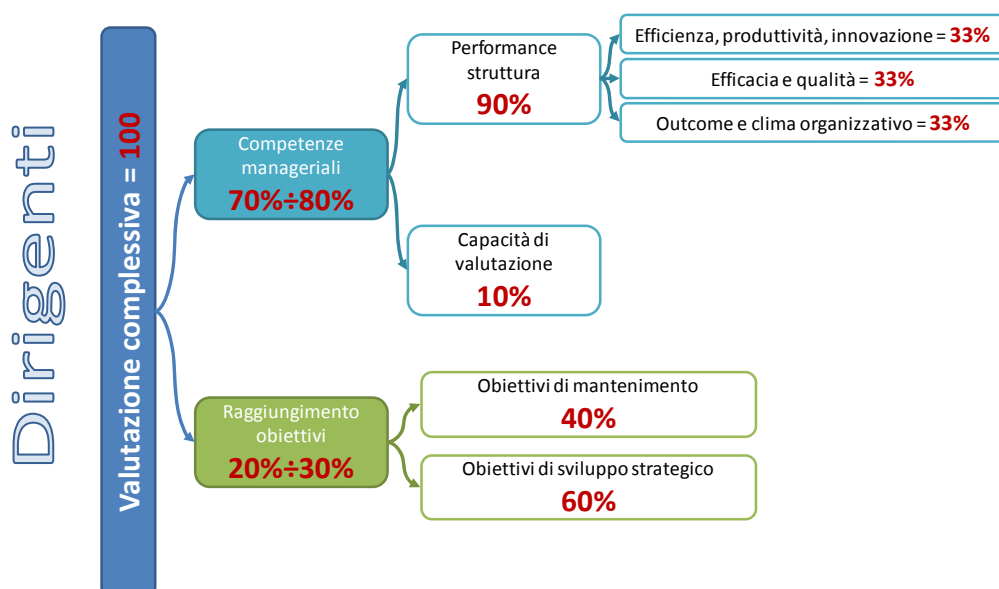
³ In merito, si veda anche il CCNL relativo al personale dell’area VII per il quadriennio normativo 2006-2009 all’art. 26.



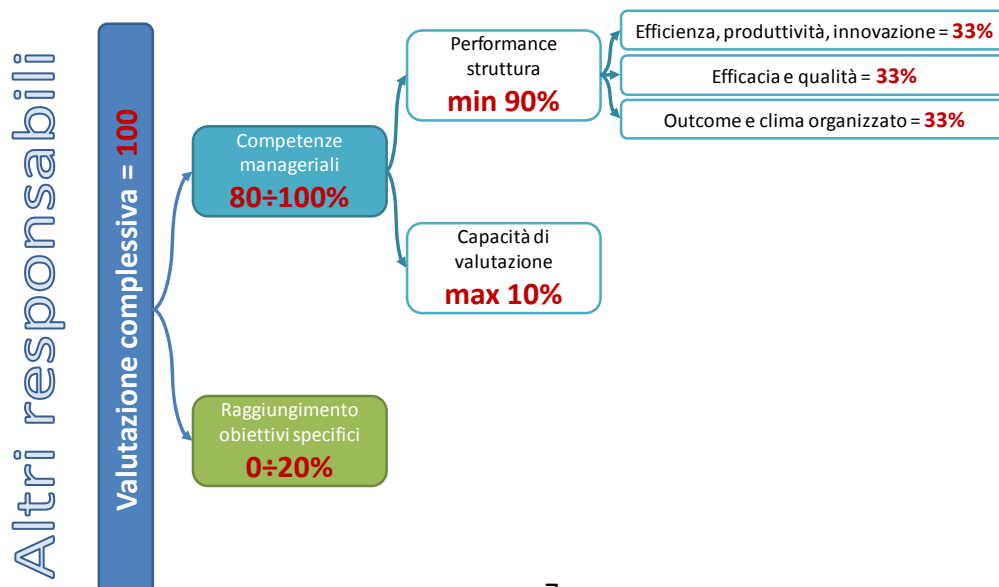
Il modello di valutazione deve tenere nel debito conto il “peso” relativo delle diverse componenti della valutazione, anche a seconda della categoria di pertinenza del personale con responsabilità; in particolare, va considerata la capacità di valutazione, che, fondandosi sulle valutazioni assegnate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

Inoltre, si deve tener conto del peso assegnabile alle due componenti fondamentali della valutazione – competenze manageriali e raggiungimento degli obiettivi individuali – anche se non è possibile a priori definirne il peso in termini relativi, in quanto l’incidenza degli obiettivi strategici dipende dalla loro effettiva assegnazione alla struttura. Per tale motivo, per quanto riguarda i dirigenti, si può pensare ad un *range* di punteggio per le competenze manageriali tra il 70 e l’80% e, di conseguenza, per la valutazione degli obiettivi individuali, tra il 20 ed il 30%.

Considerando la misurazione della *performance* su base 100, la [valutazione dei dirigenti](#) può essere così modulata:



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





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

3. Indicazioni metodologiche per la definizione degli indicatori

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

a. Indicazioni generali

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

- **significativi** dell'attività della struttura; per tale motivo, la loro definizione segue la mappatura delle attività stesse;
- **controllabili** dal responsabile della struttura, in modo tale che le dimensioni dagli stessi misurate abbiano una relazione chiara – ancorché mediata – con i comportamenti manageriali dei responsabili delle strutture (dirigenti, EP o cat. D)
- **misurabili** nelle dimensioni indagate, ovvero sia basati – il più possibile – su dati ed informazioni misurati;
- **indipendenti** – o relativamente indipendenti – dall'apprezzamento soggettivo del misuratore;
- **cadenza temporale** delle informazioni;
- **trasparenza** del processo di raccolta ed elaborazione dell'informazione;

I dati e le informazioni necessari per il calcolo degli indicatori possono essere già disponibili nel DWH di Ateneo, ovvero possono essere raccolti appositamente per il controllo delle *performance*; appare evidente che, in questo secondo caso, i dati – a regime – dovranno affluire periodicamente in modo automatico alla struttura che gestisce il controllo di gestione.

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

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

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



Dopo aver applicato gli indicatori, al fine di rendere confrontabili le *performance* delle strutture indipendentemente dalla loro attività specifica, è opportuno applicare il metodo delle “tre fasce” di merito prescritto dalla riforma. Ciò comporta la necessità di operare, nelle diverse dimensioni di analisi, come segue:

→ **competenze manageriali:**

- ✓ **performance della struttura:** per ogni indicatore viene definito un valore di riferimento (*target/benchmark*) – derivante dalla serie storica dei risultati raggiunti o dalla media delle *performance* ottenute per tutte le strutture misurate con analoghi indici – rispetto al quale la *performance* raggiunta viene posizionata; rispetto a tali valori di riferimento, la struttura può ritrovarsi in tre condizioni: in linea o nell’intorno (considerando un congruo scostamento), al di sopra o al di sotto del valore di riferimento. La determinazione della *performance* della struttura rispetto ad un set di indicatori (indipendentemente dal loro numero) avviene mediante una media del livello di raggiungimento dei target, ove i posizionamenti rispetto al valore di riferimento saranno pesati – rispettivamente – 1, 2 e 0. Considerando ogni set di indicatori sarà poi possibile stilare una graduatoria delle *performance* nelle tre fasce:

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

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

- ✓ **capacità di valutazione:** la capacità di valutazione di compone di due elementi: puntuale effettuazione della valutazione del personale alle proprie dipendenze ed effettiva differenziazione della valutazione. In merito al primo elemento, non appare possibile né opportuno effettuare una graduazione e, tantomeno, far dipendere la valutazione del dirigente da un elemento palesemente rientrante nei suoi compiti minimi, piuttosto che nelle sue responsabilità dirigenziali⁴. In merito all’effettiva differenziazione delle valutazioni, indipendentemente dalla struttura organizzativa di cui è responsabile, ogni comportamento dirigenziale può essere comparato. Pertanto, sulla base di un indice di differenziazione delle valutazioni (determinato come scarto quadratico medio dei punteggi attribuiti al proprio personale), sarà possibile effettuare una graduatoria delle capacità di valutazione:
 - primo 25% → con attribuzione del 100% del punteggio max
 - 50% mediano → con attribuzione del 50% del punteggio max
 - ultimo 25% → nessuna attribuzione di punteggio

→ **raggiungimento obiettivi:**

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

Sulla base del valore medio di raggiungimento degli obiettivi, potrà essere stilata la graduatoria per l’assegnazione dei punteggi:

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

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



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

b. Indicatori di efficienza, produttività ed innovazione

Tali indicatori definiscono la capacità della struttura di governare le risorse a sua disposizione in modo produttivo e di contenere – ove possibile – i costi variabili; essi sono tesi, dunque, a definire un primo livello di capacità manageriale nella conduzione della struttura, ovvero sia la competenza amministrativa. Ove possibile, una particolare attenzione va posta all'innovazione ed al miglioramento dei processi amministrativi, anche mediante la costruzione di target su base temporale.

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

c. Indicatori di efficacia e qualità

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

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

d. Indicatori di outcome e clima organizzativo

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

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

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

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

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

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



4. Fasi e responsabilità nella gestione del ciclo delle performance

La misurazione e la valutazione avvengono mediante l'intervento di diversi soggetti, ai quali sono associate diverse responsabilità:

- ✓ i massimi organi accademici, ai quali competono le principali decisioni in ordine alla definizione del modello, alla redazione del Piano delle *performance*, all'attribuzione della retribuzione accessoria, ecc.
- ✓ la struttura amministrativa di supporto alla valutazione raccoglie le informazioni necessarie e determina gli indicatori, stilando le graduatorie nei diversi elementi di valutazione;
- ✓ il Nucleo di Valutazione valida il sistema di valutazione nel suo complesso, le schede di valutazione dei dirigenti, nelle quali sono attribuiti i punteggi, e la proposta di ripartizione della retribuzione accessoria.

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

Responsabilità	Azione	Soggetto/i	Supporto
Piano strategico (programmazione triennale)	Adozione del piano strategico	<i>governance</i> (Rettore, Senato Accademico)	
Piano delle <i>performance</i>	Individuazione obiettivi	Direttore Amministrativo e Dirigenti	struttura di supporto alla valutazione e controllo interno
	Scelta degli indicatori e dei target	Direttore Amministrativo, Dirigenti e Responsabili delle strutture	struttura di supporto alla valutazione e controllo interno
	Adozione del piano	CdA	
	Monitoraggio	Nucleo di Valutazione	supporto al NdV
Sistema di misurazione e valutazione delle <i>performance</i>	Adozione/aggiornamento annuale	organi accademici Nucleo di Valutazione	
	Applicazione sistema indicatori	Direttore Amministrativo e Dirigenti	struttura di supporto alla valutazione e controllo interno
	Delibera retribuzione accessoria	CdA	
Relazione sulle <i>performance</i>	Redazione	Direttore Amministrativo e Dirigenti	struttura di supporto alla valutazione e controllo interno
	validazione della valutazione annuale	Nucleo di Valutazione	supporto al NdV
	Delibera approvazione	CdA	
Trasparenza	Comunicazione esterna	Rettore, Direttore Amministrativo	ufficio comunicazione
	Controllo delle azioni di comunicazione	Nucleo di Valutazione	supporto al NdV
Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione	Relazione	Nucleo di valutazione	supporto al NdV