



UNIVERSITA' IUAV DI VENEZIA

---

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ IUAV DI  
VENEZIA

---

Ex art. 7 del Decreto Leg. n. 150/2009

2013

## Sommario

INTRODUZIONE .....	3
1 IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO E LE CARATTERISTICHE DEL SMP .....	4
2 LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NELL'UNIVERSITA' IUAV DI VENEZIA .....	8
2.1 LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE .....	8
2.3 LE FASI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	18
2.3.5 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	21
3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E MIGLIORAMENTO PREVISTO .....	22
3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO .....	22
3.2 MIGLIORAMENTO .....	22
ALLEGATI .....	24
Allegato 1. Mappa delle responsabilità .....	24
Allegato 2. Indicatori globali e indicatori di performance individuale .....	29
Allegato 3. Declaratorie delle capacità .....	32
Allegato 4. Revisione del SMP Iuav ex Delibera n. 48 CDA 26 giugno 2013 .....	35
Allegato 5. Ateneo in cifre .....	45
Allegato 6 Tabella delle azioni di intervento prioritario .....	49
Allegato 7 – Modello Scheda Obiettivi .....	50
Allegato 8 Capacità oggetto di valutazione .....	51

## INTRODUZIONE

Il presente documento rappresenta il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMP) dell'Università IUAV di Venezia, redatto ai sensi dell'art. 7 del D. L. 27 ottobre 2009 n. 150 nel rispetto delle linee guida espresse nelle delibere CIVIT n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010 e n. 1/2012.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è lo strumento con cui, in base all'art. 7 comma 1 del decreto, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il SMP – IUAV è stato definito la prima volta all'interno del documento Piano della Performance Iuav 2011-2013 approvato dal Consiglio di Amministrazione il 04.02.2011 e successivamente inviato alla CIVIT e al MEF. La definizione del primo SMP è avvenuta anche sulla base dei risultati emersi dal gruppo di lavoro del MIP Politecnico di Milano costituito nell'ottica di promuovere un confronto interuniversitario sui sistemi organizzativi e di condividere il percorso di applicazione del D.Lgs. 150/2009<sup>1</sup>.

Nel corso del 2013 su iniziativa della Direzione Generale, considerata l'esigenza di aggiornamento del sistema oramai funzionante da due anni e le osservazioni espresse dai dirigenti e dall'OIV nelle Relazioni sul funzionamento del SMP IUAV, è stato attuato un intervento significativo di revisione e semplificazione del SMP da parte di un gruppo di lavoro (istituito con decreto DG 10.05.2013) composto da diversi soggetti (DG, dirigenza, responsabili delle strutture tecniche di supporto) e con la partecipazione dell'OIV, con l'obiettivo di aggiornare il sistema, superare le criticità e sviluppare una maggiore condivisione.

Il gruppo di lavoro ha elaborato una proposta di revisione del SMP approvata dal CdA con delibera n. 48 del 26.06.2013 (allegato 4) sulla base del parere positivo dell'OIV.

Nei paragrafi seguenti viene quindi definito il SMP Iuav aggiornato.

L'Università Iuav di Venezia, istituita nel 1926, è Ateneo dedicato alla cultura del progetto: come conoscenza, esercizio critico e attenzione alla complessità, responsabilità sociale e innovazione, con il fine di promuovere il progresso delle discipline dell'architettura, delle arti visive e del teatro, del design e della moda, della pianificazione urbanistica, territoriale e ambientale, della storia e della conservazione del patrimonio architettonico, della città e dell'ambiente costruito.

L'Università IUAV di Venezia è, quindi, luogo di insegnamento, alta formazione e ricerca nel campo della progettazione di spazi e ambienti abitati dall'uomo, nella progettazione di oggetti d'uso quotidiano, nella progettazione di eventi culturali, teatrali, nella comunicazione visiva e multimediale.

Si presenta in allegato (n. 5) un quadro riassuntivo con alcuni dati quantitativi relativi alla situazione attuale dell'Università IUAV di Venezia.

---

<sup>1</sup> Il progetto a cui hanno preso parte complessivamente 24 Atenei, coordinato dal prof. B. Dente, si è articolato in due fasi in cui nella prima si è proceduto ad un check-up dei sistemi di gestione, mentre nella seconda si è curata la struttura del Piano della performance, identificando aree, servizi e attività rilevanti degli atenei, e compilando poi una lista di relativi indicatori.

## 1 IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO E LE CARATTERISTICHE DEL SMP

Il D.lgs. 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche<sup>2</sup> valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Considerata la specificità delle Università rispetto alla generalità delle Amministrazioni pubbliche, è opportuno ricordare che nel mese di marzo del 2010 la CiVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche), sollecitata dalla CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università italiane), ha emanato la Delibera n. 9/2010 con la quale ha espresso l'avviso che le Università non siano tenute all'istituzione di un Organismo indipendente di valutazione (OIV) e che l'attività di valutazione continui ad essere svolta, a decorrere dal 30 aprile 2010, dai Nuclei di Valutazione. È previsto che sia costituita una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance<sup>3</sup>, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni e che il responsabile della struttura tecnica permanente possieda una specifica professionalità ed esperienza nella misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche.

Con riferimento alle competenze espressamente previste l'OIV<sup>4</sup> svolge i seguenti compiti:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti Organi interni di governo e amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla CiVIT;
- c) definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- d) valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- e) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- f) propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale;
- g) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CiVIT;
- h) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità previsti dal D.lgs. 150/2009;

<sup>2</sup> Cfr. art. 7 del D.lgs 150/2009.

<sup>3</sup> Nell'Università IUAV di Venezia la struttura tecnica permanente è rappresentata dal Servizio bilancio e controllo di gestione. Oltre a questa struttura intervengono in alcune fasi del ciclo di gestione della performance anche il Servizio Organizzazione e Sviluppo (valutazione delle prestazioni), il Servizio Programmazione e valutazione (Gestione questionari Customer Satisfaction e sezione Trasparenza, valutazione e merito) e il Servizi affari istituzionali (pari opportunità).

<sup>4</sup> L'OIV di IUAV coincide con il Nucleo di valutazione di Ateneo, che vede i seguenti componenti: Daniela Salmini (presidente - Avvocato Distrettuale dello Stato), Bruno Bernardi (docente di economia aziendale dell'Università Ca' Foscari), Cristina Masella (docente di Economia e organizzazione aziendale presso il Politecnico di Milano), Fabio Peron (mandatario del rettore per le attività di valutazione interna Iuav), Andrea Bertanzon (delegato del senato studenti). Il Nucleo di valutazione di Ateneo, ha individuato al proprio interno il prof. Bruno Bernardi, quale referente per il disposto del decreto Legislativo 150/09.

- i) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- j) misura e valuta la performance della struttura amministrativa dell'Ateneo".

Ribadendo le specificità del contesto universitario rispetto alle altre Amministrazioni pubbliche è opportuno ricordare che una valutazione dell'Ateneo nel suo complesso è possibile solo con la definizione da parte dell'ANVUR di opportuni indicatori che consentano di misurare anche la performance della didattica e della ricerca, integrando quanto previsto dal D.lgs. 150/2009 in tema di "performance organizzativa".

A tal proposito, proprio per le attribuzioni di cui al D.lgs. 150/2009, l'art. 60 del recente D.L. 69/2013 prevede quanto segue:

- (comma 2) "All'articolo 13, comma 12, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, è aggiunto in fine il seguente periodo: "Il sistema di valutazione della attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario (ANVUR) e della ricerca nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5".
- (comma 3) "L'ANVUR provvede allo svolgimento delle funzioni di cui al comma 2 con le risorse finanziarie umane e strumentali disponibili a legislazione vigente. Dall'applicazione del presente articolo non derivano nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica."

In base al testo normativo è divenuto di competenza dell'ANVUR non solo la valutazione delle attività didattiche e di ricerca degli Atenei ma anche la valutazione delle attività amministrative, nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 del D.lgs. 150/2009, che sono i principi generali che regolano il Sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché "in conformità ai poteri di indirizzo" della CiVIT.

A tal proposito, è opportuno ricordare che attualmente gli adempimenti CiVIT in capo agli atenei hanno come riferimento il combinato della delibera CiVIT n. 9 del 2010 e dell'art. 2, comma 1, lett. r) della Legge n. 240 del 2010, in base al quale le università sono destinatarie della disciplina dettata dal D.lgs. 150/2009 e sono pertanto chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, la procedura di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso sistemi premianti e selettivi.

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

- ai dirigenti;
- al personale non dirigenziale.

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

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze

professionali e manageriali dimostrate;

- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

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

1) "misurare la performance" significa:

- fissare degli obiettivi quantificabili;
- definire i risultati attesi;
- associare agli obiettivi degli indicatori che possano adeguatamente misurare sia il percorso che il grado di raggiungimento degli stessi;
- rilevare sistematicamente, ad intervalli di tempo definiti, il valore degli indicatori.

2) "valutare la performance" significa:

- interpretare il contributo al raggiungimento degli obiettivi prefissati, in termini di risultato e modalità di raggiungimento del risultato ottenuto;
- argomentare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Il Sistema pertanto individua<sup>5</sup>:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo in fase di elaborazione;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e, in particolare, con il Sistema delle note integrative.

La funzione di misurazione e valutazione della performance, in conformità agli artt. 7 e 9 del D.lgs. 150/2009 è, quindi, svolta:

- dall'OIV;
- dai Dirigenti e dai Responsabili delle Strutture, e in particolare:
  - i. dal Direttore Generale, che provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti;
  - ii. 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.

Le fasi del Sistema sono collocate all'interno del ciclo di gestione della performance<sup>6</sup> secondo le seguenti modalità:

---

<sup>5</sup> Cfr. art. 13 del D.lgs 150/2009 e Delibera n. 89 del 24 giugno 2010.

<sup>6</sup> Art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009.

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

Di seguito si presentano gli adempimenti e i riferimenti temporali aggiornati dalla CiVIT per il ciclo di gestione della performance, che IUAV intende recepire in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, come attualmente previsto dal già ricordato combinato della delibera CiVIT n. 9 del 2010 e dell'art. 2, comma 1, lett. r) della Legge n. 240 del 2010, in un'ottica non solo di adempimento formale a quanto previsto dalla normativa vigente ma, anche e soprattutto, di processo di miglioramento continuo della performance organizzativa, dei servizi destinati agli utenti e della trasparenza nei confronti degli stakeholder.

Fig. 1

**Calendario degli adempimenti relativi ai Ministeri e agli Enti Pubblici Nazionali  
previsti dal D. Lgs. n. 150/2009**

***Performance e Qualità***

Data	Amministrazione	OIV
31 gennaio	Piano della <i>performance</i> (comprensivo della pubblicazione / aggiornamento dell'elenco dei servizi)	
Entro 30 gg dall'adozione del Piano della <i>performance</i>		Monitoraggio di I livello sull'avvio del Ciclo della <i>performance</i> *
30 aprile		Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente*
30 giugno	Relazione sulla <i>performance</i>	
15 settembre		Documento di validazione e sintesi delle carte di lavoro
30 novembre		Monitoraggio premialità*

\*I nuovi adempimenti, rispetto a quelli del 2012, saranno oggetto di specifiche indicazioni operative agli OIV da parte della Commissione.

Per quanto riguarda la trasparenza e, più in generale, l'applicazione della legge 190/2012 la Commissione si riserva di integrare il calendario in relazione alle modifiche normative in corso.

Fonte: CiVIT, delibera n. 6/2013

## 2 LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NELL'UNIVERSITA' IUAV DI VENEZIA

### 2.1 LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

#### *Gli obiettivi strategici e la implementazione delle strategie*

In base alle direttive e linee guida espresse dal Rettore e dagli organi di governo l'Ateneo definisce annualmente un insieme di **obiettivi strategici** da realizzare in un arco triennale.

Al fine di favorire l'implementazione degli obiettivi strategici definiti dagli organi di governo e di altri progetti ritenuti di rilievo per l'Ateneo, la direzione amministrativa individua:

- azioni di intervento prioritario da realizzare da parte del sistema di gestione (personale dirigente, amministrativo e tecnico);
- alcuni indicatori globali, per il monitoraggio delle dimensioni ritenute più rilevanti per il miglioramento dell'ateneo

Gli obiettivi strategici verranno implementati e monitorati attraverso la definizione, da parte della Direzione, di **azioni prioritarie** (allegato 6), che come gli indicatori globali servono a tenere sotto controllo gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'Ateneo nel prossimo triennio.

Gli **indicatori globali di ateneo** servono a monitorare gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'attività gestionale e sono sempre condivisi con gli organi di governo. In generale la loro ampiezza ne rende difficile un utilizzo quali indicatori individuali da attribuire ai responsabili, anche se alcuni possono essere attribuiti come elementi aggiuntivi nel monitoraggio della performance dei responsabili delle strutture per favorire una consapevolezza dei legami trasversali tra di esse.

Gli **indicatori di performance individuali** sono parametri obiettivo per monitorare il funzionamento e il miglioramento continuo da assegnare ai responsabili delle strutture (allegato 2); in alcuni casi possono coincidere con indicatori globali di ateneo, ma nella maggior parte hanno minore ampiezza.

Una parte consistente degli indicatori di performance è elaborata dal Servizio Controllo di Gestione attraverso l'accesso al sistema informativo. Altri dati sono forniti dall'ufficio Programmazione e valutazione di supporto al Nucleo di Valutazione di Ateneo o direttamente dalle strutture dell'amministrazione.

Per quanto riguarda gli indicatori di performance essi sono individuati e definiti attraverso specifiche di calcolo, così che sia sempre possibile ricostruirli sulla base di un criterio predefinito, sono quindi misurati periodicamente nei tempi predefiniti.

Per il monitoraggio degli indicatori di performance secondo le esigenze di controllo di gestione è stato realizzato un applicativo dedicato che ha consentito la raccolta dei dati da tutte le fonti di provenienza (e-DaCoP). Tale sistema prevede che alle scadenze previste, siano attivati degli «eventi di raccolta». Per ogni



evento di raccolta, sono selezionati (su apposito catalogo) i dati da richiedere alle singole Strutture dell'Ateneo. I responsabili delle Strutture, entro le scadenze prestabilite inseriscono i dati di loro pertinenza attraverso apposita pagina web, semplicemente accedendo con la propria password di posta elettronica. Tutti i dati raccolti devono essere anche certificati dal Responsabile della Struttura gerarchicamente superiore (Responsabile di Divisione, se presente, e Dirigente dell'Area) assicurando così che il dato è stato condiviso. A questo punto l'evento di raccolta viene storicizzato e i dati possono essere elaborati. Tale applicativo è oramai entrato nella prassi ed è utilizzato con successo sia per raccogliere tutti i dati elementari necessari alla costruzione degli indicatori di performance sia per la definizione degli obiettivi e per la valutazione delle performance.

Il sistema degli obiettivi, definito a partire dagli obiettivi strategici e dalle azioni prioritarie ha quindi una struttura ad albero e viene definito ai vari livelli, a cascata, dal Direttore Amministrativo ai dirigenti, ai responsabili di servizio fino ai collaboratori.

Ciascun responsabile ai vari livelli ha quindi il compito di definire gli obiettivi per i suoi diretti collaboratori.

In particolare, i responsabili di area devono declinare sui propri diretti collaboratori gli obiettivi strategici e le azioni prioritarie loro assegnate.

Gli indicatori sono definiti in modo che i risultati conseguiti da ciascuna struttura siano in parte collegati a quelli della struttura di livello superiore.

Tutti gli indicatori globali e quelli di performance individuali (allegato 2): misurano grandezze relative agli stessi ambiti nei quali si articola la catena del valore dell'ateneo; tra essi figurano, quindi, dei legami anche se non è sempre possibile una declinazione per scomposizione.

### *La catena del valore*

Il modello di riferimento scelto dall'Università luav di Venezia per rappresentare la propria struttura gestionale nella definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance è *la catena del valore* (Fig. 1). Tale modello offre una visione sintetica e completa di tutte le attività che fanno capo all'Ateneo consentendo la definizione di un sistema di indicatori in grado di monitorare tutti i processi presidiati e quindi anche le attività che non risultino direttamente coinvolte dagli obiettivi strategici individuati dall'Ateneo.

Tutti gli indicatori che supportano il sistema di misurazione delle performance IUAV si ricollegano quindi alla *catena del valore dell'ateneo*, che rappresenta le principali funzioni in cui si esplica l'attività di luav.

Le quattro funzioni che sintetizzano i macro processi principali in cui si articolano le attività amministrative dell'Università luav di Venezia sono:

1. funzione di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture
2. funzione di supporto alla didattica
3. funzione di supporto alla ricerca
4. funzione di supporto alla didattica e alla ricerca

Fig 2



Le quattro principali funzioni svolte dall' Ateneo visualizzate nella catena del valore possono essere articolate in modo da individuare gli indicatori più significativi:

Funzione di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture: una prima parte di indicatori sono relativi alla sostenibilità dell'Ateneo intesa ad accertare se il sistema di governo e sviluppo delle risorse tangibili e intangibili risulti sostenibile per l'Ateneo stesso. Essi sono collegati a tre aspetti principali: 1) Governance: riguarda la spesa per risorse umane, l'autofinanziamento e le politiche di diritto alla studio; 2) Infrastrutture: riguarda la spesa per le utenze e la soddisfazione per gli spazi in generale e la gestione della rete; 3) Sviluppo risorse umane: riguarda la capacità di sviluppare azioni di formazione e innovazione.

Funzione di supporto alla didattica: si vuole valutare qual è il costo e il valore aggiunto dei servizi di supporto alla didattica lungo l'intero percorso di formazione universitaria con particolare attenzione all'incidenza del personale di supporto, alla soddisfazione degli studenti e dei laureandi e al tasso di occupazione dei laureati. Viene anche posta attenzione alla attrattività dei corsi e ai tassi di abbandono studenteschi, in relazione alla razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa.

Funzione di supporto alla ricerca: analizza il costo e il valore aggiunto dei servizi di supporto alla ricerca con particolare attenzione all'incidenza del personale di supporto, alla soddisfazione dei docenti e alla capacità di attrarre fondi. Sono inseriti anche degli indicatori specifici per monitorare la Scuola di Dottorato.

Funzione di supporto alla didattica e alla ricerca: sono qui previsti indicatori relativi a servizi chiave come l'internazionalizzazione (incidenza degli studenti immatricolati e mobilità e soddisfazione sui servizi a supporto) e il sistema bibliotecario (incidenza della spesa del personale e soddisfazione sui servizi bibliotecari).

Dalle quattro funzioni e dalla loro articolazione sono quindi desunte sette sub-funzioni: governance, infrastrutture, sviluppo risorse umane, supporto alla didattica, supporto alla ricerca, internazionalizzazione e sistema bibliotecario. Per ognuna di queste sub-funzioni è stato individuato un set di indicatori. La valorizzazione di tali indicatori in un arco triennale li trasforma in "parametri obiettivo", in quanto al tempo stesso costituiscono obiettivi da raggiungere e parametri, ovvero strumenti di misura del raggiungimento.

Per ognuna delle quattro funzioni di supporto della catena del valore, e per le relative sette sub-funzioni

sottostanti, sono stati individuati degli *indicatori globali* ritenuti significativi al fine di ottenere *un quadro informativo ampio di monitoraggio dell'ateneo* (allegato 2).

Il collegamento tra le quattro funzioni individuate nella catena del valore, da un lato, e i processi e le attività svolte dalle unità organizzative dell'Ateneo, dall'altro, viene definito attraverso la "mappa delle responsabilità".

### *La mappa delle responsabilità*

Un altro strumento fondamentale per permettere di declinare strategie e parametri obiettivo su tutti i centri di responsabilità dell'Ateneo è la "*mappa delle responsabilità*" (allegato 1).

Con tale mappa le quattro funzioni indicate nella catena del valore sono articolate in servizi e, successivamente, in attività. Ognuna delle attività della mappa viene quindi collegata a una o più unità organizzative dell'Ateneo, definendo anche il grado di responsabilità che l'unità esercita su tale attività, diretto (R) o contributorio (C). La mappa delle responsabilità è legata all'organigramma di Ateneo e a una attribuzione formale delle responsabilità e dei poteri agli uffici e ai relativi responsabili.

Sulla base di tale mappa, gli obiettivi strategici, di funzionamento e miglioramento continuo vengono declinati sui responsabili delle unità organizzative rispettivamente negli **obiettivi di Ateneo e di gestione**. Inoltre, è prevista la possibilità, per i responsabili delle unità organizzative, di integrare tali obiettivi con **obiettivi di innovazione** inerenti le attività del proprio centro di responsabilità. Parallelamente, sono valutati alcuni **comportamenti** organizzativi adottati per raggiungere i risultati richiesti. Successivamente sono stati introdotti anche obiettivi di "struttura".

Per ogni responsabile di struttura è quindi definita una specifica scheda nella quale saranno evidenziati gli obiettivi.

### *gli obiettivi*

Le classi di obiettivi previste nelle schede assegnate al personale possono essere:

- obiettivi di Ateneo, assegnati sulla base del Piano della Performance;
- obiettivi di Gestione, fanno riferimento agli indicatori di performance della struttura;
- obiettivi di Struttura, riferibili all'operatività propria della struttura;
- obiettivi di Innovazione, laddove previsti;
- obiettivi di Comportamento, definiti a livello di Ateneo e sulla base del ruolo.

Gli obiettivi di Ateneo (A) rappresentano la declinazione sulle unità organizzative delle azioni di intervento prioritario definite nel Piano della Performance. Esprimono il contributo richiesto a ogni struttura per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Vengono definiti, per ogni area, nel Piano della Performance e possono coinvolgere il personale della stessa struttura a tutti i livelli e/o essere trasversali a più strutture.

Gli obiettivi di Gestione (G) sono orientati al miglioramento continuo, in termini di efficienza e di efficacia, dell'azione amministrativa e al mantenimento degli standard di "eccellenza". Sono relativi alle responsabilità/attività gestionali e quindi ai processi di diretta competenza delle strutture di riferimento.

Verranno valutati sulla base della misurazione degli indicatori di performance dell'area di riferimento, in un'ottica di condivisione della performance organizzativa. Gli obiettivi di Gestione non sono previsti per i collaboratori di categoria C e D che non percepiscono indennità di responsabilità.

Gli obiettivi di Struttura (S) fanno riferimento a progetti di miglioramento della struttura organizzativa di appartenenza e si distinguono dagli obiettivi di gestione in quanto valutati attraverso indicatori quantitativi o di progetto che misurano il contributo individuale fornito dal collaboratore (per gli obiettivi di gestione la misurazione avviene attraverso indicatori di performance). Questa classe di obiettivi non è prevista per i dirigenti e i responsabili di divisione.

Gli obiettivi di Innovazione (I) fanno riferimento all'introduzione di cambiamenti nei processi presidiati o nella tecnologia impiegata degli stessi, in un'ottica di miglioramento. Si tratta di innovazioni legate a specifiche attività della struttura organizzativa di appartenenza che non sono evidenziate tra gli obiettivi di Ateneo (A).

Gli obiettivi di Comportamento (C) si riferiscono alla valutazione di alcune capacità trasversali ritenute importanti per lo specifico ruolo coperto (allegato 8).

Pertanto, per ogni responsabile di struttura sarà definita una specifica scheda obiettivi (**allegato 7**) nella quale sono evidenziati:

- obiettivi di Ateneo, assegnati sulla base del Piano della Performance;
- obiettivi di Gestione, fanno riferimento agli indicatori di performance della struttura;
- obiettivi di Struttura, riferibili all'operatività propria della struttura;
- obiettivi di Innovazione, laddove previsti;
- obiettivi di Comportamento, definiti a livello di Ateneo e sulla base del ruolo

### *i pesi*

Il peso attribuito a ogni obiettivo individua la priorità e/o la complessità dello stesso.

La scheda obiettivi prevede una ponderazione specifica per ruolo rispetto a ogni classe di obiettivi, la cui somma è 100%; è stato inoltre previsto un peso degli obiettivi di Ateneo legato al grado di responsabilità (più elevato per i dirigenti) e un peso maggiore degli obiettivi di gestione per i responsabili di staff, servizio o processo, in quanto direttamente coinvolti nella gestione operativa. Se una classe non è valorizzata in quanto non presenta obiettivi, il suo peso verrà attribuito alla classe degli obiettivi di gestione che sono sempre presenti.

Tab. 2

	RESPONSABILI	COLLABORATORI
--	--------------	---------------

CLASSE OBIETTIVI	Dirigenti	EP	di staff o servizio o processo o titolari di funzione spec.			
			EP	C e D		
Ateneo	40	40	30	30	30	10
Gestione	10	20	20	20	20	
Struttura			10	10	10	50
Innovazione	10	10	10	10	10	10
Comportame	40	30	30	30	30	30

Per gli obiettivi di Comportamento il peso non è modificabile. Per le altre tipologie di obiettivo, in fase di pianificazione, il responsabile attribuisce il peso ai singoli obiettivi nel rispetto dei limiti complessivi previsti per la classe di riferimento ed esplicitati nella tabella seguente; il peso complessivo dev'essere pari a 100.

Pertanto, se nella pianificazione relativa a un collaboratore di categoria C o D sono presenti 2 obiettivi di Innovazione, la somma dei pesi attribuiti a tali obiettivi non potrà essere superiore a 10.

La somma dei pesi attribuiti agli obiettivi dovrà in ogni caso essere pari a 100. Pertanto, se non sono previsti obiettivi per una specifica classe, il peso di tale classe confluirà negli obiettivi di Gestione o, solo per i collaboratori C/D, negli obiettivi di Struttura.

Si evince che gli obiettivi di Gestione e, solo per i collaboratori C/D, gli obiettivi di Struttura, dovranno essere obbligatoriamente presenti. Inoltre, il peso complessivo di tali classi di obiettivi non potrà essere inferiore a quello indicato nella precedente tabella.

### *i parametri*

Il parametro è l'indicatore per la misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Il tipo di indicatore si differenzia per classe di obiettivi:

tab 1

<b>classe di obiettivi</b>	<b>tipo indicatore</b>
di Ateneo	di progetto
di Gestione	di performance
di Struttura	di progetto
di Innovazione	di progetto
Comportamenti	di comportamento

Indicatori di progetto: sono di tipo "descrittivo" e finalizzati a descrivere l'avanzamento del progetto e/o la qualità del lavoro atteso. Comportano la successiva definizione dei livelli di performance attesi.

Indicatori di performance: sono pre-definiti nell'ambito del sistema di misurazione (Piano della Performance). Si tratta di indicatori di tipo "quantitativo" utilizzati per monitorare il funzionamento e il miglioramento continuo (obiettivi di gestione). Possono riguardare la dimensione dell'efficacia o

dell'efficienza. Nella scelta degli indicatori di performance individuali legati a obiettivi di gestione sono state privilegiate le dimensioni informative dell'efficacia e dell'efficienza, avendo cura di individuare per una stessa struttura almeno una misura di efficacia e una di efficienza. Per la determinazione degli obiettivi annuali è stata utilizzata una percentuale fissa rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, pari al 1% annuo per gli indicatori relativi alla dimensione efficienza, e una del 3% annuo per gli indicatori relativi all'efficacia. Nell'ottica di miglioramento del sistema, nel momento in cui sarà disponibile un set di valori storici rilevante ai fini statistici, verranno definiti dei target % mirati per ciascun indicatore valutativo, stabilendo, in alcuni casi motivati, dei target di mantenimento. Tali indicatori sono gestiti dal Sistema controllo di gestione.

Indicatori di comportamento: sono pre-definiti per ogni capacità oggetto di valutazione per lo specifico ruolo.

Gli unici parametri che devono essere definiti in sede di pianificazione e di revisione degli obiettivi, pertanto, sono quelli relativi agli indicatori di progetto.

### *i livelli di performance*

I livelli di performance permettono di definire una gradazione del raggiungimento dei risultati atteso per ogni obiettivo.

I livelli di performance dovranno essere specificati per le classi di obiettivo di Ateneo, di Struttura e di Innovazione (in relazione all'attribuzione di parametri riferibili a indicatori di progetto).

I livelli di performance permettono di differenziare una prestazione considerata positiva (non sono considerati per le valutazioni inferiori a 6).

Sono previsti 3 livelli di performance per ogni obiettivo:

- minimo: rappresenta un livello di prestazione positiva, ma inferiore al risultato atteso rispetto a quel particolare obiettivo (così come esplicitato nel parametro). La valutazione della prestazione in caso di raggiungimento del livello minimo sarà sufficiente ( $\geq 6$ ), ma inferiore all'8;
- adeguato: rappresenta un livello di prestazione soddisfacente in relazione al risultato atteso (come da parametro), sia in termini quali-quantitativi, sia in relazione alle scadenze previste. Presuppone anche il pieno raggiungimento del livello minimo. La valutazione della prestazione, in questo caso, sarà compresa tra l'8 e 9,99;
- eccellente: rappresenta un livello di prestazione superiore al risultato atteso (come da parametro). Presuppone anche il pieno raggiungimento di quanto previsto per i livelli minimo e adeguato. Si tratta di una prestazione eccezionale, che dovrà essere descritta anche in sede di valutazione e per la quale la valutazione sarà pari a 10.

Si precisa che la prestazione è valutata negativamente se non raggiunge il livello minimo.

In fase di valutazione finale, i livelli di prestazione sono associati a una scala di misura da 0 a 10. È previsto anche il caso di "obiettivo non valutabile" (N.V.) che va motivato dal responsabile così come un giudizio negativo od eccellente.

La misurazione della performance individuale dei responsabili è collegata:

- a) alla valorizzazione degli indicatori di performance definiti, relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e monitorati dal Servizio controllo di gestione;
- b) al grado di raggiungimento di specifici indicatori di progetto;
- c) ai comportamenti osservabili manifestazione delle competenze professionali e manageriali possedute e della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura.

In particolare, la misurazione del raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e degli eventuali obiettivi di innovazione e struttura avverrà attraverso la rilevazione dello stato di avanzamento della attività sulla base dei risultati attesi (indicatori globali e azioni di intervento prioritario). Per gli obiettivi di gestione la misurazione sarà effettuata attraverso la valorizzazione degli indicatori di performance individuale. Infine, individuate le capacità per i diversi ruoli, la valutazione dei comportamenti organizzativi si baserà su specifici comportamenti osservabili, definiti per ogni comportamento richiesto, che rappresentano il parametro di misura.

In fase di valutazione finale, la scala di misura (da 0 a 10), collegata ai diversi parametri per la valutazione degli obiettivi e dei comportamenti, avrà per soglia di negatività della prestazione il 5,99. E' previsto anche il caso di "obiettivo non valutabile" (N.V.) che va motivato dal responsabile così come un giudizio negativo o eccellente.

Fig 3

							livello minimo	livello adeguato	livello eccellente		
N.V	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	prestazione negativa						Prestazione positiva			Prestazione eccellente	

La descrizione della prestazione effettuata rispetto ai singoli obiettivi individuati e la conseguente valorizzazione della valutazione per ogni obiettivo va effettuata in relazione ai livelli di performance definiti e basata sulla scala di misura di seguito riportata.

Per quanto riguarda tutti gli obiettivi ad esclusione di quelli di gestione, la valorizzazione della valutazione per ogni obiettivo va effettuata in relazione ai livelli di performance definiti e basata sulla scala di misura di seguito riportata.

Fig 4

tipo obiettivo	LA SCALA DI MISURA DEGLI OBIETTIVI			
di Ateneo di Struttura di Innovazione di Comportamento	non sufficiente (inadeguato)	Minimo	Adeguato	eccellente
<b>VALUTAZIONE ATTRIBUIBILE</b>	<b>da 0 a 5,99 (va motivato)</b>	<b>Da 6 a 7,99</b>	<b>Da 8 a 9,99</b>	<b>10 (va motivato)</b>

Per gli obiettivi di Gestione il riferimento è alla misurazione degli indicatori di performance elaborata dal

Controllo di Gestione sulla base dei dati relativi all'intero anno precedente, raccolti attraverso la procedura eDaCoP.

All'interno del sistema complessivo degli indicatori di performance individuali, che considera tutti gli indicatori utili a fornire un quadro informativo dell'ateneo, sono stati selezionati nel corso del 2013 alcuni indicatori da utilizzare per la valutazione (circa dieci indicatori per ogni Area).

In sede di revisione del sistema degli indicatori di performance (allegato 4) si è stabilito che per quanto riguarda la valutazione dei dirigenti si utilizzeranno sia indicatori di customer satisfaction che di efficienza/efficacia oggettiva, mentre per tutti gli altri valutati saranno considerati i soli indicatori di customer satisfaction. In questa fase è indispensabile che gli scostamenti del dato consuntivo rispetto agli obiettivi vengano opportunamente commentati, con la possibilità in casi eccezionali in cui sia oggettivamente riscontrabile un'influenza esogena, di disapplicare un indicatore su richiesta motivata del dirigente. Per quanto riguarda la valutazione sarà utilizzato il valor medio della misurazione degli indicatori di performance selezionati relativi all'area dirigenziale di appartenenza del valutato (così come disposto dall'art. 6 del CCI 2012). Gli obiettivi di Gestione non sono previsti per il personale di categoria C e D che non percepisce indennità di responsabilità, anche se per queste categorie il dato incide sulla distribuzione della produttività collettiva.

In riferimento alla scheda obiettivi, sulla base delle valutazioni attribuite, per ciascuna tipologia di obiettivo viene infine determinata la valutazione ponderata, ovvero il prodotto tra il singolo punteggio e il peso attribuito all'obiettivo. La somma delle singole valutazioni ponderate costituisce il "Punteggio complessivo di valutazione del periodo".

### *Procedura di gestione degli indicatori di performance*

La condivisione degli indicatori di performance avviene nella fase immediatamente successiva alla verifica semestrale e non oltre il mese di settembre, oltre il quale non è possibile procedere se non attivando una procedura speciale (con un passaggio dall'OIV).

La procedura vede il necessario e diretto coinvolgimento dei dirigenti che si rapportano alla struttura di supporto all'OIV. Al termine della procedura, ogni condivisione si conclude con un documento accettato da entrambi, necessario per produrre variazioni nel sistema e conservato dal Servizio controllo di gestione. La richiesta di modifica di un indicatore di customer satisfaction che comporta un cambiamento del testo di una domanda o del collettivo a cui sottoporre il questionario (popolazione o partizioni di popolazione, campioni) viene indirizzata dal dirigente al Servizio controllo di gestione che la esamina con il Servizio Programmazione e Valutazione per un supporto tecnico specifico. Nel caso si rendano necessarie delle sessioni di confronto verrà redatto un verbale della riunione. Il parere tecnico del Servizio Programmazione e Valutazione verrà trasmesso all'OIV a cui spetterà la decisione finale. La gestione delle mancate condivisioni vedrà l'intervento dell'OIV con funzioni di arbitro.

In sede di misurazione della performance, su richiesta del dirigente, in casi eccezionali, quando il risultato fornito dall'indicatore di performance sia dipeso da cause esogene oggettivamente e inequivocabilmente



accertabili, è possibile giungere a una esclusione motivata ai fini della valutazione.

### *Il confronto semestrale*

Per quanto riguarda gli indicatori è prevista (per quelli per cui un monitoraggio infrannuale è significativo) una raccolta semestrale a luglio finalizzata a un report comunicato al direttore generale e ai responsabili delle aree per facilitare interventi correttivi. Il dato semestrale non ha rilievo ai fini della valutazione annuale.

Il Servizio Bilancio e Controllo di Gestione assiste i responsabili nell'individuazione delle cause che hanno originato gli scostamenti. I report sono comunicati via Web ai responsabili in tempi predefiniti in modo che possano attivare per tempo azioni correttive.

### *Il preconsuntivo*

Per quanto riguarda gli indicatori è previsto nel mese di novembre di ciascun anno un monitoraggio pre-consuntivo finalizzato a "cogliere l'andamento e i primi risultati delle azioni di sviluppo programmate", e per offrire indicazioni utili per definire il Piano della performance dell'anno successivo.

## 2.3 LE FASI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di pianificazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni individuali è costituito da quattro fasi:

1. pianificazione
2. verifica intermedia
3. valutazione delle prestazioni
4. collegamento al sistema premiante

Dal 2012 è attivo il nuovo sistema informatico per la valutazione delle prestazioni on line: **e-Valuation** che supporta tutte le fasi della valutazione.

### *2.3.1. la definizione degli obiettivi e dei risultati attesi*

Definire un obiettivo, che dovrà poi essere valutato, significa descriverlo specificandone il parametro, il peso e i livelli di performance.

Nell'ambito del sistema di valutazione delle prestazioni, la procedura da seguire nella fase di pianificazione può essere così sintetizzata:

- individuazione degli obiettivi e dei risultati attesi da parte del responsabile (valutatore);
- condivisione degli obiettivi con il collaboratore (valutato);
- formalizzazione degli obiettivi e dell'avvenuta assegnazione degli stessi al collaboratore;
- certificazione della pianificazione da parte dei responsabili della divisione e dell'area di riferimento, nei tempi e nelle modalità previste.

Nel colloquio di pianificazione il responsabile presenta individualmente ai propri collaboratori gli obiettivi del periodo, fornendo eventuali ulteriori spiegazioni, precisazioni e chiarimenti sulla prestazione complessivamente attesa anche per quanto riguarda i comportamenti.

Avvenuta la certificazione della pianificazione da parte dei responsabili della divisione e dell'area di riferimento, gli obiettivi si intendono assegnati e non sono più modificabili se non in occasione di verifica intermedia.

### *2.3.2 revisione intermedia degli obiettivi e dei risultati attesi*

La Revisione Intermedia può essere realizzata una o più volte nel periodo oggetto di valutazione, per il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi pianificati o anche in seguito a eventi particolari che possono portare a modificare obiettivi definiti nel momento della pianificazione iniziale.

Formalmente la Revisione Intermedia avviene in date prestabilite, per ciò che attiene al sistema di

valutazione delle prestazioni.

Al di fuori dei momenti formali, tuttavia, le revisioni possono continuare ad avvenire su richiesta di una delle parti interessate (valutatore/valutato). In tali casi, la nuova scheda definita dovrà essere inviata al Servizio Organizzazione e Sviluppo per una registrazione nel sistema e- Valuation.

Per ogni verifica intermedia prevista è necessario ci sia un colloquio tra responsabile e valutatore nel corso del quale viene verificato il grado di avanzamento degli obiettivi rispetto a quanto indicato nella sezione pianificazione della scheda.

E' possibile riscontrare che si siano verificate una o più di queste situazioni:

- un obiettivo è diventato irraggiungibile;
- c'è una diversa priorità;
- una scadenza è slittata per cause indipendenti dal valutato;
- è sopraggiunto un nuovo progetto (obiettivo);

In tutti questi casi va ripetuta la fase di pianificazione, pur nella considerazione della prestazioni fino a tale momento effettuata.

Se la pianificazione è avvenuta correttamente e/o non si sono realizzati eventi particolari o imprevedibili, la scheda può essere confermata.

E' necessario sottolineare che la presenza di momenti di verifica non deve portare a sottovalutare la pianificazione iniziale degli obiettivi che resta il momento principale per la definizione degli stessi.

### *2.3.3 la valutazione del grado di raggiungimento dei risultati*

La valutazione della prestazione effettuata è il momento di verifica del grado di raggiungimento dei risultati attesi, rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Per il responsabile è, in generale, il momento per esprimere un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo.

Nell'ambito del sistema di valutazione delle prestazioni, la procedura da seguire in questa fase può essere così sintetizzata:

- analisi dei risultati raggiunti;
- elaborazione di una prima valutazione della prestazione (bozza e pubblicazione);
- realizzazione del colloquio di valutazione e approvazione della scheda;
- presa visione della scheda da parte del valutato;
- certificazione della scheda da parte del responsabile di divisione e del dirigente dell'area;
- invio delle schede originali firmate, nei tempi e nelle modalità previste.

Il colloquio di valutazione, oltre ad essere un evento "ufficiale" nel corso del quale vengono presentati e analizzati i risultati ottenuti nel periodo, costituisce un'occasione di confronto tra responsabile e collaboratore per evidenziare i punti di forza e gli eventuali problemi e criticità rilevati e per proporre "azioni di sviluppo" coniugando le aspettative del collaboratore con le esigenze della struttura organizzativa.

In quest'ottica il responsabile individua per ogni collaboratore le possibili aree di miglioramento, eventualmente indicando comportamenti o conoscenze che il valutato potrebbe acquisire o sviluppare per

migliorare la prestazione futura

Risulta possibile, inoltre, registrare nella scheda le osservazioni del responsabile e dei collaboratori sulla valutazione effettuata. Tale registrazione è a cura del responsabile in sede di elaborazione della valutazione.

#### 2.3.4 collegamento al sistema premiante

I Criteri generali per la liquidazione della quota di IAM soggetta a valutazione (mensilità di novembre e dicembre), dell'indennità di produttività, del 33,33% dell'indennità di responsabilità (ex. Art. 91 comma 3 del CCNL vigente) e della retribuzione di risultato si basano sul Contratto Collettivo Integrativo vigente.

A tutto il personale di categoria C e D, in presenza di un esito positivo (cioè  $\geq 6$ ) della valutazione delle prestazioni, viene corrisposta la rimanente quota di IAM pari alle ultime due mensilità dell'anno.

Al personale appartenente alle categorie C e D che non percepisce indennità di responsabilità viene anche attribuita un'indennità di produttività.

Le risorse per la produttività sono destinate per l'80% alla produttività individuale e per il 20% alla produttività collettiva.

L' indennità di produttività individuale è attribuita sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo, proporzionalmente all'orario di lavoro e al periodo di servizio svolto nell'anno (Full Time Equivalent annuo). Riportiamo la tabella di attribuzione dell'indennità di produttività presente nel CCI vigente:

tab 3

Valutazione delle prestazioni	Indennità di produttività individuale spettante:
Da 0 a 5,99	Nessuna indennità
Da 6 a 6,99	50%
Da 7 a 7,99	70%
Da 8 a 10	100%

Un'ulteriore quota di indennità, produttività collettiva, è attribuita sulla base dell'area dirigenziale di afferenza, proporzionalmente all'orario di lavoro e al periodo di servizio svolto nell'anno (Full Time Equivalent annuo).

Le quote assegnate alle aree sono determinate sulla base del valor medio della misurazione degli indicatori di performance (elaborata dal Servizio Controllo di Gestione) e del personale afferente.

Il 33,33% dell'indennità di responsabilità (ex. Art. 91 comma 3 del CCNL vigente) viene attribuito sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo. Riportiamo la tabella di attribuzione dell'indennità di responsabilità legata alla valutazione delle prestazioni presente nel CCI vigente:

tab 4

Valutazione delle prestazioni	Quota dell'Indennità di Responsabilità legata
Da 0 a 5,99	Nessuna indennità
Da 6 a 6,99	50%
Da 7 a 7,99	70%
Da 8 a 10	100%

L'indennità di risultato del personale di categoria EP, erogata in presenza di un esito positivo (cioè  $\geq 6$ )

della valutazione delle prestazioni, sarà compresa tra un minimo del 10% e un massimo del 30% dell'indennità di posizione, proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo. Riportiamo la tabella di attribuzione dell'indennità di risultato presente nel CCI vigente:

tab 5

Valutazione delle prestazioni	Quota dell'Indennità di Risultato:
Da 0 a 5,99	Nessuna indennità
Da 6 a 10	Da 33,34% a 100%, proporzionalmente alla valutazione delle prestazioni e all'ammontare disponibile sul fondo di cui all'art. 90 del CCNL vigente

### 2.3.5 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nell'ambito del SMP IUAV è previsto il "Comitato sulla valutazione delle prestazioni", costituito nel rispetto Il D.Lgs. 150/2009 art. 7 per la conciliazione delle controversie relative alla valutazione delle prestazioni segnalate dai dipendenti mediante ricorso.

Il comitato è composto dal Direttore Amministrativo in qualità di presidente e dai dirigenti d'area dell'ateneo, con il supporto tecnico del servizio organizzazione e sviluppo.

E' prevista la facoltà, per il soggetto valutato, di farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da una persona di fiducia, nonché il rilascio di un verbale del tentativo di conciliazione.

## 3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E MIGLIORAMENTO PREVISTO

### 3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO

Agli obiettivi strategici e operativi contenuti nel Piano della performance sono associate le risorse finanziarie, umane e strumentali necessarie per il loro sviluppo. A tal fine l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti avviene considerando le assegnazioni di risorse alle strutture a preventivo, e viene messa in relazione con i risultati economico finanziari emersi a consuntivo, sia durante l'esercizio che annualmente. In proposito il paragrafo 3 del Manuale di controllo di gestione Iuav approvato dal CDA del 03.12.2013 dispone che: " Il controllo di gestione è inteso come strumento diretto a favorire il raggiungimento degli obiettivi predefiniti dagli organi di governo mediante un sistema di indicatori di performance e un meccanismo di feedback, come previsto dal Sistema di Misurazione delle performance definito dal Piano delle Performance IUAV introdotto nel 2011 in seguito al Dlgs n. 150/2009" e che: " La definizione degli obiettivi dell'ateneo avviene tramite il Piano delle Performance, coerentemente con le linee guida e i programmi strategici di Ateneo; esso prevede il monitoraggio dell'efficacia e dell'efficienza attraverso un sistema di indicatori multidimensionale, che comprende misure di natura monetaria e non".

In risposta a quanto previsto dalla normativa (D. Lgs 91/2011 ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013 sugli obblighi di trasparenza), IUAV intende redigere il Piano della performance in continuità con il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio. Entrambi i documenti presentano un collegamento relativamente agli obiettivi e ai relativi indicatori attraverso i quali si misura l'impatto (l'outcome) e i risultati conseguiti (output), conformemente alla pluralità dei servizi offerti e alla specificità amministrativa del contesto universitario in genere e dell'Ateneo, in funzione del relativo costo opportunità della misurazione.

L'ateneo intende anche promuovere un ciclo della performance "integrato" che comprenda gli ambiti relativi alla performance, agli standard di qualità dei servizi, alla trasparenza e integrità.

### 3.2 MIGLIORAMENTO

I processi attivati e i documenti prodotti dall'ateneo non rappresentano solo l'adeguamento alla normativa ma contengono elementi di ricerca che contribuiscono al dibattito su queste tematiche e che scaturiscono sia dalla partecipazione attiva a gruppi di lavoro quali quello del Politecnico di Milano sia dalla professionalità del personale dedicato.

Ricordando che gli obiettivi strategici dell'ateneo sono definiti nel Piano della performance in stretta attinenza con quanto stabilito in sede di Bilancio unico d'ateneo di previsione triennale e di Bilancio unico d'ateneo di previsione annuale autorizzatorio giova osservare che è in corso di attuazione un sistema di pianificazione formale finalizzato a assicurare un miglioramento del processo di esplicitazione e di condivisione delle linee strategiche. Tale sistema si potrà avvalere dell'implementazione di un sistema informativo basato su un data warehouse di ateneo, in via di completamento con il rilascio del modulo pianificazione e controllo che offre funzionalità specifiche in merito.

L'ateneo ha intrapreso nel corso del 2012 il passaggio operativo dal sistema di contabilità finanziaria pubblica a quello della contabilità economico patrimoniale previsto dall'art.5 L 240/2010, che ha comportato l'attivazione del nuovo regime contabile dal 01.01.2013. In questo momento non è ancora

stato elaborato il primo bilancio di esercizio, ma con il completamento del ciclo di rendicontazione e l'entrata a regime del nuovo sistema saranno possibili elaborazioni e analisi fino ad ora non praticabili: si pensi all'analisi dei costi per oggetti specifici (ad es. i servizi), difficilmente realizzabili in regime di contabilità economico finanziaria pubblica per i limiti intrinseci di tale strumento.

Solo nel momento in cui il nuovo sistema informativo di ateneo (contabile e non) sarà a regime e le funzionalità offerte saranno completamente acquisite esso sarà in grado di fornire pieno supporto al ciclo della performance, all'attività delle strutture di supporto all'OIV e agli organi di governo, con un impatto sensibile sulla costruzione del Piano della performance e sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione. Si pensi ad es. alla maggior parte delle misure che costituiscono gli indicatori di performance, ora raccolte sulla base dell'applicativo eDaCoP mediante inserimento periodico dei dati da parte dei responsabili delle strutture: questi dati saranno ottenibili in tempo reale mediante cruscotti informativi forniti dai moduli del DWH sopra citato, il quale accede ai moduli base che elaborano tutti i dati delle dei processi realizzati (didattica, ricerca, contabilità, personale, ecc.). Le funzionalità consentiranno anche la costruzione di scenari per le principali grandezze che caratterizzano l'attività dell'ateneo (ad es. iscrizioni) con benefici evidenti.

Tra gli obiettivi strategici dell'ateneo vi è infine la realizzazione del Bilancio integrato, sociale e ambientale, che sarà agevolato dallo sviluppo del sistema informativo sopra accennato e rappresenterà uno strumento funzionale a un miglioramento del rapporto con gli stakeholders, in primis in termini di maggiore trasparenza delle scelte e dei risultati conseguiti, e avrà un impatto sul Piano della performance con nuovi obiettivi, indicatori ambientali di risparmio energetico ecc..

## ALLEGATI

### Allegato 1. Mappa delle responsabilità

Per esigenze di visualizzazione, nella mappa viene riportato un riferimento numerico alle unità organizzative collegate, si veda al riguardo l'elenco riportato successivamente, elenco che riflette la situazione attuale dell'Organizzazione e che potrebbe subire alcune modifiche in corso d'anno. Considerato l'impatto della Direzione Amministrativa su tutte le attività gestite, la stessa non è stata inclusa nell'elenco. Il simbolo (R) indica una responsabilità di tipo diretto sull'attività, mentre (C) indica una responsabilità di tipo contributorio sull'attività.

SERVIZI E ATTIVITA'	UNITA' ORGANIZZATIVE IUAV COLLEGATE
<b>PIANIFICAZIONE CONTROLLO E STATISTICA/</b>	
Auditing e risk management	27 (C)
Supporto ai Valutazione (Nuclei e OOGG)	16 (C); 24 (R)
Servizi statistici	16 (C); 24 (R)
Pianificazione strategica	15 (C); 16 (C); 22 (C); 24 (C)
Controllo di gestione	16 (R); 24 (C)
Supporto alla valutazione del sistema organizzativo	1 (R); 6 (C); 16 (C); 22 (C); 24 (C); 38 (C)
Supporto direzione amministrativa e OOGG	1 (C); 2 (C); 3 (C); 4 (C); 5 (C); 6 (C); 7 (C); 8 (C); 9 (C); 15 (R); 16 (C); 17 (C); 22 (C); 24 (C); 37 (C); 38 (C)
Sviluppo Sistema Informativo di Ateneo	1 (C); 2 (C); 3 (C); 4 (C); 5 (C); 6 (C); 7 (C); 8 (C); 9 (C); 18 (C)
Attività di analisi e valutazione per lo sviluppo dei sistemi informativi di ateneo	3 (C)
Presidio banche dati produttività scientifica + elementi (convegni, ecc.)	4 (C); 7 (C); 24 (R)
<b>CONTABILITA' /</b>	
Gestione contribuzioni studentesche	1 (R); 5 (R)
Gestione altre entrate	1 (R); 5 (R); 26 (C)
Gestione spese	1 (R); 5 (R); 26 (C)
Gestione compensi e missioni	1 (R); 5 (R); 26 (C)
Adempimenti fiscali	1 (R); 5 (R)
Budget e bilancio di previsione	1 (R); 5 (R); 26 (C); 37 (C); 38 (C); 41 (C)
Bilancio	1 (R); 5 (R)
Contabilità analitica, monitoraggio e reportistica	1 (C); 5 (C); 16 (R); 26 (C)
Gestione istituti, consorzi e strutture senza autonomia amministrativa	1 (R); 5 (R)
Gestione rapporti con strutture autonome	1 (R); 5 (R)
Rapporti con istituto tesoriere e gestione del fabbisogno	1 (R); 5 (R)
Gestione patrimoniale	1 (C); 3 (R); 4 (C); 5 (C); 8 (C)
<b>AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI /</b>	
Gestione contenzioso	17 (R)
Gestione convenzioni e contratti	3 (C); 15 (C); 17 (C); 25 (C)
Pareri e consulenze	17 (R)
Attivazione/Disattivazione e gestione consorzi e centri	15 (C)
Segreteria attori istituzionali e organi collegiali	15 (R); 22 (C)
Supporto Organi collegiali	15 (R); 17 (C);
gestione delle elezioni di ateneo	15 (R);
Gestione della costituzione/regolamentazione e nomina dei responsabili delle strutture scientifiche e di servizio	15 (R); 17 (C)
<b>PERSONALE /</b>	
Concorsi personale docente e tecnico amministrativo	1 (R); 6 (R); 36 (C)



Gestione amministrativa del personale docente	1 (R); 6 (R); 36 (C)
Gestione amministrativa del personale tecnico-amministrativo	1 (R); 6 (R); 37 (C)
Gestione compensi del personale dipendente	1 (R); 5 (R); 6 (C); 36 (C); 37 (C); 39 (C)
Gestione trattamento previdenziale di fine rapporto e attività connesse	1 (R); 6 (R); 40 (C)
Gestione procedure di autorizzazione ad attività esterne e gestione anagrafe prestazione rese dai dip. pubblici	1 (R); 6 (R); 36 (C); 37 (C)
Gestione affidamenti/supplenze incarichi didattici	1 (R); 6 (R); 36 (C)
Gestione contratti di collaborazione e relativa liquidazione	1 (R); 6 (R); 25 (C); 26 (C); 39 (C)
Gestione contratti di collaboratori linguistici e relativa liquidazione	
Pianificazione del personale (personale tecnico-amministrativo e docente)	1 (R); 6 (R); 37 (C); 38 (C)
Formazione e sviluppo del personale tecnico amministrativo	1 (R); 6 (R); 38 (C)
Gestione procedure di valutazione del personale tecnico-amministrativo e gestione sistema incentivante	1 (R); 6 (R); 36 (C); 37 (C); 38 (C)
Relazioni sindacali	1 (R); 6 (C); 37 (R)
Gestione archivio banche dati e statistiche	1 (R); 6 (R); 36 (C); 37 (C); 38 (C)
Monitoraggio e reportistica	1 (R); 6 (R); 36 (C); 37 (C); 38 (C); 39 (C)
analisi e consulenza organizzativa	1 (R); 6 (R); 38 (C)
Servizi sociali e welfare	15 (C)
<b>COMUNICAZIONE /</b>	
Comunicazione e relazione con l'esterno (presidio del marchio e dell'immagine dell'ateneo)	21 (R)
Comunicazione e relazione con l'interno	21 (C)
Standardizzazione e protocollo informativo (delibere, lettere)	21 (R)
Ufficio Stampa e Piano di comunicazione	21 (R)
Verifica efficacia comunicativa	21 (R)
Organizzazione eventi	4 (C); 8 (C); 20 (C); 21 (R); 47 (C)
Web marketing e comunicazione integrata	21 (R)
Bilancio Sociale	
<b>SISTEMI INFORMATIVI /</b>	
Progettazione e gestione applicativi (procedure e data base )	3 (R); 30 (C)
Progettazione e gestione sistemistica (dba e tuning)	3 (R)
Progettazione architettura e gestione piattaforme tecnologiche	3 (R); 30 (C)
Progettazione e gestione rete	3 (R)
Progettazione e gestione telefonia	3 (R)
Organizzazione e gestione dei corsi di formazione per il personale che nelle strutture di ateneo si occupa di web	
Gestione Sicurezza	3 (R)
Progettazione e gestione portale dei servizi di ateneo	21 (C)
Consulenza, manutenzione, help desk	3 (R)
<b>EDILIZIA /</b>	
Pianificazione e programmazione interventi edilizi (nuove costruzioni)	3 (R)
Gestione appalti	3 (R)
Direzione lavori	3 (R)
Manutenzione ordinaria	3 (R)
Manutenzione straordinaria e interventi di urgenza	3 (R)
Gestione impianti e forniture di servizi	3 (R)
Redazione Piano risparmio energetico e monitoraggio consumi	3 (R)
Gestione documentazione, archiviazione e rendicontazione	3 (C)
<b>SERVIZI GENERALI E LOGISTICI /</b>	
Gestione flussi documentali (protocollo)	18 (R)
Servizio posta	18 (C)
Trasloco e facchinaggio	3 (C)
Manutenzione aree verdi	3 (C)
Arredi Uffici e aule, manutenzione	3 (R)
Gestione automezzi e autisti	22 (C)
Magazzino e servizi logistici	3 (R)
Custodia e portierato	3 (C)
Supporto legale	17 (C)
Gestione database patrimonio edilizio	3 (R)
Sicurezza	19 (R)

<b>APPROVVIGIONAMENTI /</b>	
Definizione e pianificazione dei fabbisogni	3 (R)
Gestione patrimoniale beni mobili	3 (R)
Gestione spese in economia, trattativa privata e Consip	3 (R)
Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte	3 (R)
Gestione procedure ad evidenza pubblica ristrette	3 (R)
Gestione amministrativa e contabile dei contratti passivi	3 (R)
Gestione contratti di servizio (vigilanza, pulizia, portierato, facchinaggio)	3 (R)
Gestione contratti per utenze (energia, gas, acqua, riscaldamento, smaltimento rifiuti)	3 (R)
Gestione Assicurazioni	3 (R)
Servizio cassa	3 (R)
<b>SERVIZI SOCIALI E WELFARE /</b>	
Gestione asilo	1 (R); 6 (R)
Gestione attività ricreative per dipendenti	
Gestione visite mediche	1 (R); 6 (R)
<b>ORIENTAMENTO IN ENTRATA /</b>	
Accordi con istituti esterni per orientamento	2 (R); 27 (C)
Progetto di orientamento formativo con le Scuole Medie Superiori e saloni orientamento	2 (C); 27 (C)
Punti informativi e front office	2 (R)
Prova test di orientamento on line	
Guida immatricolazione e orientamento	2 (R)
Gestione campagna immatricolazioni su quotidiani, affissioni, ecc.	2 (C)
<b>DIRITTO ALLO STUDIO /</b>	
Organizzazione Accoglienza	2 (R)
Iniziative culturali-ricreative	2 (C)
Gestione alloggi	
Gestione mense	
Gestione amministrativa delle risorse finalizzate agli interventi di Diritto allo studio	2 (R)
<b>SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA /</b>	
Servizio di assistenza psicologica studenti diversamente abili	2 (R)
Supporto informativo agli studenti in itinere	2 (R)
Immatricolazioni a corsi, lauree o lauree specialistiche a libero accesso	2 (R)
Immatricolazioni a corsi lauree o lauree specialistiche a numero chiuso o con prova di accertamento obbligatoria	2 (R)
Iscrizioni, libretti/tessere e abilitazione ai servizi	2 (R)
Autocertificazione, esoneri e rimborsi tasse	2 (R)
Supporto alla gestione dell'offerta didattica e formativa	2 (R)
Supporto alla gestione di corsi, esami ed appelli di laurea	2 (R)
Supporto alla gestione degli esami di stato	2 (R)
Gestione carriere, piani di studio e certificazione (anche predisposizione on line)	2 (R)
Attività per gli studenti e borse di studio	2 (R); 27 (C)
Master, corsi di perfezionamento, scuole di specializzazione (non mediche)	2 (R); 4 (C); 7 (C); 28 (C)
Gestione dottorandi	4 (R); 7 (R); 28 (C); 27 (C)
Gestione assegnisti di ricerca	4 (C); 7 (C); 25 (C); 27 (C)
Reportistica e gestione dell'anagrafe nazionale degli studenti	2 (C)
Supporto informativo ai docenti e ai collaboratori alla didattica	2 (C)
Gestione convenzioni didattiche e accordi con partner nazionali	2 (R)
Supporto alla gestione dei laboratori didattici	2 (C)
supporto alla riorganizzazione didattica e Quality Assurance	2 (R)
gestione del contenzioso e reclami degli studenti	2 (C)
Cooperazione tra amministrazione centrale e uffici periferici per la didattica	
supporto informatico della determinazione/gestione della contribuzione studentesca (gestione degli incentivi, gestione bollettini di sollecito di pagamento, gestione degli scarti di pagamento e supporto agli OOAA nella determinazione dell'importo della co	2 (C)
<b>ORIENTAMENTO IN USCITA E PLACEMENT /</b>	
Consulenza a laureandi e laureati (anche telefonica e via e-mail)	2 (R)
Convenzioni per la didattica	2 (R)
Convenzioni con imprese ed enti per attività di tirocinio inserite nei piani di studio	2 (R)

Gestione progetti formativi e orientamento	2 (R)
Placement	2 (R)
SUPPORTO ALLA RICERCA E KNOWLEDGE EXCHANGE /	
Gestione brevetti	
Valorizzazione dei brevetti (licensing)	
Istruttoria per spin-off	4 (C); 7 (C)
Gestione spin-off	4 (C); 7 (C)
Attività di consulenza e supporto in merito alla redazione dei progetti	4 (R); 7 (R); 25 (C); 27 (C)
Attività di consulenza e supporto in merito alla negoziazione dei progetti approvati	4 (R); 7 (R); 25 (C) ; 27 (C)
Attività di assistenza alla gestione e rendicontazione dei contratti finanziati	4 (R); 7 (R); 25 (C); 26 (C); 29 (C) ; 27 (C)
Monitoraggio del contesto e normativa sui bandi	4 (R); 7 (R); 25 (C) ; 27 (C)
Help desk	4 (R); 7 (R); 25 (C)
Supporto alla comunicazione per la ricerca	4 (R); 7 (R); 25 (C)
Formazione e supporto personale di altre strutture	
Supporto e valutazione della ricerca	4 (C); 7 (C); 25 (C)
Supporto alla ripartizione e gestione dei fondi	4 (C); 7 (C); 25 (C); 26 (C) ; 27 (C)
Supporto in materia giuridica per la ricerca	4 (C); 7 (C); 25 (C)
Gestione amministrativa dei contratti e dei progetti di ricerca (escluso conto terzi)	4 (R); 7 (R); 25 (C); 26 (C) ; 27 (C)
Gestione amministrativa dei contratti e dei progetti di ricerca (solo conto terzi)	4 (R); 7 (R); 25 (C); 26 (C); 27 (C); 29 (C)
Supporto diretto alle attività di ricerca	4 (R); 7 (R); 25 (C) ; 27 (C)
Supporto alla gestione dei laboratori di ricerca	4 (C); 7 (C); 31 (C); 32 (C); 33 (C); 34 (C)
Attività relazionali e promozionali degli interessi di ricerca dell'Ateneo	4 (C); 7 (C); 25 (C); 27 (C)
Creazione e mantenimento di network con i partner strategici per accesso a fondi	4 (R); 7 (R); 25 (C); 27 (C)
Cerificazione e messa a norma laboratori	4 (C); 9 (C); 29 (C); 31 (C); 32 (C); 33 (C); 34 (C)
Consulenza legale per attività collegate alla ricerca	17 (C)
INTERNAZIONALIZZAZIONE /	
Supporto definizione accordi/programmi e rappresentanza internazionali	2 (C); 23 (R)
Servizio accoglienza	2 (R)
Organizzazione eventi internazionali e visite delegazioni straniere	2 (C); 23 (R)
Pre-valutazione e ammissioni studenti stranieri	2 (R)
Iscrizione studenti stranieri "indipendenti" e gestione programmi di mobilità e scambi internazionali (progetti dell'ateneo, UE ed extra UE)	2 (R); 23 (C)
gestione mobilità studentesca (in entrata e in uscita)	2 (R)
gestione mobilità personale docente e tecnico-amministrativo (in entrata e in uscita)	2 (R); 23 (C)
Relazione e creazione sinergie con uffici della questura e comune per studenti stranieri	2 (R)
Mediazione culturale e attività ricreative	2 (R)
Gestione accordi interuniversitari; Gestione di progetti internazionali e promozione indiretta	2 (C); 23 (R)
Comunicazione Internazionale (siti web, pubblicazioni)	2 (C); 23 (C)
BIBLIOTECHE /	
Gestione monografie	4 (R); 8 (R); 43 (C)
Gestione periodici cartacei	4 (R); 8 (R); 42 (C)
Gestione risorse elettroniche	4 (R); 8 (R); 35 (C); 42 (C); 43 (C)
Catalogazione tesi	4 (R); 8 (R)
Prestito Utenti	4 (R); 8 (R); 45 (C)
Reference strutturata	4 (R); 8 (R); 45 (C)
Internet Library Loan (ILL) attivo e passivo	4 (R); 8 (R)
Document Delivery (DD) attivo e passivo	4 (R); 8 (R)
Formazione utente	4 (R); 8 (R); 45 (C)
Gestione web e gestione ed evoluzione della biblioteca digitale	4 (R); 8 (R)
Gestione infrastruttura (postazioni)	4 (R); 8 (R); 45 (C)
Gestione help desk sistema automazione	4 (R); 8 (R); 46 (C)
Gestione amministrativa	4 (R); 8 (R); 41 (C)
Gestione progetti innovazione	4 (R); 8 (R); 44 (C); 46 (C)
Presidio e gestione della sala	4 (R); 8 (R)
Formazione bibliotecari (organizzazione e gestione dei corsi di formazione ai bibliotecari)	4 (C); 8 (C)

Elenco unità organizzative IUAV	
1	AREA FINANZA E RISORSE UMANE ( 1° livello )
2	AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI ( 1° livello )
3	AREA INFRASTRUTTURE( 1° livello )
4	AREA RICERCA, SISTEMA BIBLIOTECARIO E DEI LABORATORI ( 1° livello )
5	DIVISIONE AMMINISTRAZIONE ( II° livello)
6	DIVISIONE RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE ( II° livello)
7	DIVISIONE RICERCA ( II° livello)
8	DIVISIONE SISTEMA BIBLIOTECARIO E DOCUMENTALE ( II° livello)
9	DIVISIONE SISTEMA DEI LABORATORI ( II° livello)
10	DIVISIONE PROGRAMMAZIONE DIDATTICA ( II° livello)
11	DIVISIONE SERVIZI AGLI STUDENTI ( II° livello)
12	DIVISIONE SERVIZI E STRUTTURE ICT ( II° livello)
13	DIVISIONE SERVIZI GENERALI E IMMOBILIARI ( II° livello)
14	DIVISIONE CONTRATTUALISTICA E PATRIMONIO ( II° livello)
15	Servizio di staff del direttore e degli affari istituzionali (Staff)
16	Servizio controllo di gestione (Staff)
17	Servizio affari legali (Staff)
18	Servizio archivio di ateneo (Staff)
19	Servizio prevenzione e sicurezza (Staff)
20	Servizio promozione eventi e convegni di ateneo (Staff)
21	Servizio comunicazione e immagine (Staff)
22	Servizio di staff del rettore (Staff)
23	Servizio progetti internazionali (Staff)
24	Servizio programmazione e valutazione (Staff)
25	Servizio ricerca ( III° livello)
26	Servizio amministrazione finanziaria ( III° livello)
27	Servizio rapporti con il territorio ( III° livello)
28	Servizio post-laurea ( III° livello)
29	Servizio organizzazione, amministrazione e gestione finanziaria ( III° livello)
30	Servizio di supporto tecnico ( III° livello)
31	Laboratorio di scienza delle costruzioni ( III° livello)
32	Laboratorio di fotogrammetria – CIRCE ( III° livello)
33	Laboratorio di cartografia e GIS – CIRCE ( III° livello)
34	Laboratorio di analisi dei materiali antichi ( III° livello)
35	Processo gestione cartoteca ( III° livello)
36	Servizio gestione personale docente e ricercatore ( III° livello)
37	Servizio gestione personale tecnico amministrativo e dirigente ( III° livello)
38	Servizio organizzazione ( III° livello)
39	Processo contratti ( III° livello)
40	Processo previdenza ( III° livello)
41	Servizio amministrazione finanziaria ( III° livello)
42	Servizio acquisizione e gestione periodici ( III° livello)
43	Servizio acquisizione e gestione monografie e audiovisivi ( III° livello)
44	Archivio progetti ( III° livello)
45	Processo servizi di biblioteca all'utenza ( III° livello)
46	Processo gestione sistema informativo ( III° livello)
47	Processo gestione e promozione attività culturali ( III° livello)

## Allegato 2. Indicatori globali e indicatori di performance individuale

	Indicatori globali	Indicatori di performance individuale
Governance		Costo unitario area $[\text{costo}/(E+U)]/2$ Soddisfazione del personale su servizi contabili Tempo medio rimborso missioni Soddisfazione organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione Soddisfazione doc su servizi contabili Costo unitario area $(\text{costo}/n. \text{ pers strutt})$ costo unit gest amm pes doc costo unit gest previdenz Costo unitario area ricerca $(\text{costo}/n. \text{ prog fin})$ Tempo medio erogazione borse di studio giornate ritardo verbalizzazione attività di segreteria alla DA soddisfazione organi governo media gg ritardo invio materiali progetti esterni $n. \text{ casi}$ % partecipazione a progetti esterni Costo unitario affari generale e legali Esposizione a ricorsi e citazioni Incidenza decisioni stragiudiziali soddisfazione personale % protocolli differiti costo x protocollo costo unitario x segnalazione irs soddisfaz personale costo x evento soddisfaz doc Costo unitario gestione della comunicazione Penrazione comunicazione web Ritorno su attività di merchandising costo unitario servizio $(\text{costo}/n. \text{ personale FTE})$ costo unitario servizio $(\text{costo}/n. \text{ doc protocolli})$ costo unit x quest soddisfaz nucleo Qualità dei processi contabili Minimizzazione residui sodd pers t.a. informazione su retribuzioni Incidenza FTE supporto contabile soddisfazione responsabili di primo livello su attività di controllo di gestione soddisfazione DA, organi di governo, responsabili primo livello su gestione affari legali e istituzionali soddisfazione docenti sui servizi staff al rettorato (comunicazione e immagine) soddisfazione docenti sui servizi staff al rettorato costo servizio su uscite costo servizio su altre entrate giornate ritardo elaborazione bilancio Costo pagamenti al personale sodd doc_ informaz su retribuz GP_ costo unit adempim fisc
		spese personale/FFO spese personale/entrate (al netto part giro) spese personale didattica/entrate (al netto part spesa per contratti/FFO spesa per contratti insegnamento/tot spesa per spesa per contratti collab did e tecnici lab/tot spesa per contratti spesa per contratti supplenza/tot spesa per spese personalericerca/entrate (al netto part giro) autofinanziamento/FFO entrate per attività formative/ entrate compl entrate per attività diversificate/ entrate compl redditi e proventi patrimoniali/ entrate complessive % spese per diritto studio (spese diritto studio - trasferimenti)/ contribuzione studentesca

	Indicatori globali	Indicatori di performance individuale
<b>Infrastrutture</b>	<p>entrate area infrastrutture/entrate (al netto part spesa complessiva dell'area/spesa tot ateneo costo totale di possesso % uptime dei servizi n utenti per tipo di servizio 1. Utility spesa energia/mq ateneo spese tel/f (struttur+assegnisti+dottorandi) spese vigil e pulizia/mq ateneo spese manutenzione/mq ateneo</p> <p>Spese per locazione/m quadri di riferimento</p> <p>Indice di customer satisfaction valutato su Indice di customer satisfaction valutato su studenti Indice di utilizzo degli spazi n. virus/worm rilevati n ore fermo rete annuo N. gare svolte attraverso procedure telematiche/totale gare svolte</p>	<p>Indisponibilità rete Sicurezza sistema Costo energia al metro quadro Costo vigilanza e pulizia al metro quadro Tasso utilizzo assistenza Soddisfazione personale per servizi generali e logistica Soddisfazione personale approvvigionamenti costo unitario area (costo/n. persFTE) Costo unitario divisione Contrattualistica e Costo supporto tecnico e logistico per unità di personale strutturato Costo gestione tecnica immobili e impianti per unità di personale strutturato Costo per importo premi assicurativi Costo per gare e appalti effettuati Costo unitario divisione ICT Costo unitario divisione Servizi Generali e Immobiliari Costo unitario divisione Contrattualistica e Soddisfazione doc e pta su sistemi informativi Costo unitario divisione ICT (costo divisione/punti rete)</p>
<b>Sviluppo Risorse Umane</b>	<p>completezza mappa posizionamento completamento sistema valutazione prestazioni soddisfazione clima organizzativo</p>	<p>% fabbisogno formativo soddisfatto su pianificato Soddisfazione personale TA su formazione Completezza mappa delle posizioni Completezza valutazione delle prestazioni Soddisfazione docenti su servizi erogati Costo gestione pta Costo gestione relazioni sindacali Costo gestione docenti Costo per contratti docenti Costo gestione docenti Incremento formazione Soddisfazione pta sui servizi al personale Costo pratiche previdenziali Costo per contratto</p>
<b>Internazionali zzazione</b>	<p>N. immatricolati stranieri / n. immatricolati e iscritti 1° anno totali N. immatr stranieri per laurea di primo N. immatr stranieri per laurea di secondo livello/iscritti 1° anno iscritti per dottorato/iscritti 1° anno n stran mobil ingresso/tot iscritti al corso n stran mobil uscita/tot iscritti al corso soddisfaz docenti su servizi supporto soddisfaz stud stranieri su servizi supporto</p>	<p>Incidenza immatricolati stranieri a corsi di laurea soddisfaz doc costo unit x attività costo servizi/entrate correnti</p>
<b>Sistema Bibliotecario</b>	<p>Indice di customer satisfaction valutato su personale docente. Indice di customer satisfaction valutato su Costo attività TA sistema bibliotecario /Utenti</p>	<p>Costo unitario sistema bibliotecario Indice di utilizzo Copertura utenti potenzial per posti lettura in biblioteca Media delle ore di apertura Incidenza spese risorse elettroniche GP spesa unitaria per accesso/prestito Soddisfazione studenti per servizi biblioteca Soddisfazione docenti per servizi biblioteca Costo per n. inventari archivio progetti Costo per n. inventari monografie e audiovisivi Costo per gestione periodici Costo per gestione budget SBD Costo per eventi promossi Costo per accessi al sito SBD Costo prestito interbibliotecario e document delivery</p>

	Indicatori globali	Indicatori di performance individuale
<b>Supporto alla didattica</b>	spesa pers supporto/n iscritti soddisfaz laureandi soddisfazione studenti su servizi di supporto soddisfazione docenti su servizi di supporto n. Laureati (a un anno dalla laurea) occupati / n. Laureati totali nell'orizzonte di riferimento. % abbandono lauree % abbandono lauree specialistiche % attrattività lauree % attrattività lauree specialistiche n studenti mobilità in ingresso Lauree/tot iscritti n studenti mobilità in ingresso LaureeSpec/tot n studenti mobilità in uscita Lauree/tot iscritti n studenti mobilità in uscita LaureeSpec/tot iscritti N. verbali d'esame elettronici/N. verbali totali (elettronici + immessi manualmente) N. docenti che hanno utilizzato la firma digitale nell'anno x/totale docenti n. insegnanti/tenuti erogati in lingua inglese/ut	Incidenza FTE di supporto alla didattica (FTE Costo unitario area didattica (costo area/n iscritti) Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti (ingresso/itinerario/uscita) Informatizzazione procedure didattica (%iscriz esami on line) Soddisfazione studenti che hanno usufruito servizio placement Costo per corso di laurea FAR Costo per corso di laurea FDA Costo per corso di laurea FPT Costo per iscritti a master Costo per convenzioni di job placement attive Costo per gestione budget didattica Costo servizio Quality Assurance per corso
<b>Supporto alla ricerca</b>	spesa personale supporto/spesa personale tot soddisfazione docenti su servizi supporto fondi competitivi acquisiti/entrate tot (al netto di partite di giro) spesa personale TA scuola/Spesa personale TA dedicato a supporto ricerca importo borse per dottorati/n dottorandi n dottorandi esteri/tot dottorandi n iscritti da altro ateneo/tot iscritti n insegnamenti erogati in inglese/ tot insegnamenti soddisfazione studenti su servizi di supporto soddisfazione docenti su servizi di supporto Costo personale TA laboratori/entrate prestazioni a pagamento entrate prestazioni a pagamento/entrate complessive ateneo soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	Incidenza personale FTE supporto alla ricerca Soddisf doc su servizi di supporto alla ricerca Tasso successo progetti (p. fin/p. pres) Soddisfazione doc su servizi di supporto alla ricerca Costo unitario area (costo/prest a pagam) COSTO PER CONVENZIONI ATTIVATE Finanziamenti PRIN per docente Finanziamenti UE per docente costo sistema laboratori per docente Costo supporto laboratoriale alla ricerca Costo per progetti presentati Costo per finanziamenti FSE Costo per dottorando Costo per gestione budget laboratori Costo per n. inventari Cartoteca Costo per conto terzi gestito dal Lab. Fotogrammetria Costo per conto terzi gestito dal Lab. GIS CIRCE Costo per conto terzi gestito dal LABSCO Costo per conto terzi gestito dal LAMA

## Allegato 3. Declaratorie delle capacità

### DIRIGENTI

CAPACITA' richieste al ruolo (obiettivo)	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI espressione della capacità valutata	COMPORAMENTI OSSERVABILI (parametro)			
		inadeguato	mediamente adeguato	adeguato	eccellente
ORIENTAMENTO STRATEGICO	formulare e condividere le strategie organizzative e far sì che le strutture coordinate agiscano coerentemente con la visione a lungo termine, la missione e gli obiettivi strategici. Implica la formulazione e interpretazione di strategie in relazione al contesto esterno e alle interrelazioni tra ambiente e organizzazione	non ha risposto alle esigenze dell'organizzazione. Il contributo alla formulazione delle strategie organizzative è stato tardivo e/o impreciso	ha risposto alle esigenze dell'organizzazione. Il contributo alla formulazione delle strategie organizzative si è limitato a previsioni di budget	ha risposto alle esigenze dell'organizzazione anche al verificarsi di eventi imprevisti. Il contributo alla formulazione delle strategie organizzative è stato sia in termini di budget che di implicazioni organizzative	ha risposto alle esigenze dell'organizzazione anche al verificarsi di eventi imprevisti. Il contributo alla formulazione delle strategie organizzative è stato sia in termini di budget che di implicazioni organizzative anche proponendo dei miglioramenti in termini di prodotti/servizi offerti
INNOVAZIONE	produrre idee valide ed originali utilizzabili per sviluppare nuovi prodotti/servizi/attività, ovvero ricorrere a modalità non convenzionali di risoluzione dei problemi	non ha apportato innovazioni nella struttura gestita, si è dimostrato resistente all'innovazione	ha introdotto l'utilizzo di nuovi strumenti per lo svolgimento delle attività della struttura ma tende a non uscire dagli schemi usuali	ha introdotto nuovi strumenti con evidenti effetti positivi sull'organizzazione delle attività nella struttura, cerca e trova soluzioni migliorative	ha apportato innovazioni negli strumenti e nell'organizzazione delle attività tanto da diventare punto di riferimento per le altre strutture, formula e sviluppa valide soluzioni innovative
COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	gestire il personale in un'ottica di collaborazione ed integrazione al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi richiesti alla struttura. Prestare anche attenzione allo sviluppo delle competenze dei propri collaboratori	non è riuscito a coordinare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi.	è riuscito a coordinare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi	è riuscito a coordinare e motivare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi. Ha stimolato la collaborazione e lo scambio di conoscenze tra i responsabili della struttura	è riuscito a motivare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi. Ha valorizzato alcuni responsabili della struttura favorendone lo sviluppo professionale attraverso il coaching o altre attività formative
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE	agire in un'ottica di servizio verso l'utente esterno ed interno adoperandosi per comprenderne le necessità. Implica la capacità di informare adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati	si è dimostrato poco disponibile verso le richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. Sono emersi problemi evitabili con una buona comunicazione	ha dimostrato disponibilità ad accogliere le richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. Coglie le necessità di informazione che gli vengono presentate e cerca di soddisfarle con le normali procedure	ha dimostrato attenzione alle richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. È riuscito a soddisfare le richieste di informazione anche sfruttando le nuove tecnologie	è riuscito a migliorare la quantità e qualità delle informazioni disponibili attraverso la struttura gestita. Spesso svolge il ruolo di coordinatore per soddisfare richieste complesse che coinvolgono anche altre strutture
RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	individuare correttamente le cause di problemi, insuccessi o altri eventi negativi, imparare dagli stessi e trovare soluzioni praticabili, efficaci e convenienti	ha spesso dimostrato difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche poste alla sua struttura con l'effetto di peggiorare la situazione	ha dimostrato di cercare di individuare e risolvere le cause di problemi che gli vengono posti riuscendo a proporre soluzioni praticabili	ha dimostrato di riuscire ad individuare e risolvere autonomamente le cause di problemi adottando soluzioni praticabili ed efficaci	ha dimostrato di riuscire ad anticipare e risolvere autonomamente le cause di problemi adottando soluzioni praticabili ed efficaci e convenienti
LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO	porsi come punto di riferimento nei momenti di cambiamento riuscendo a far comprendere motivazioni e vantaggi. Promuovere i cambiamenti fornendo interpretazioni e strumenti conoscitivi per creare condivisione rispetto alle esigenze di contesto	ha comunicato i cambiamenti organizzativi in modo generale e superficiale senza fornire spiegazioni	si è attivato per favorire l'accettazione di cambiamenti organizzativi in atto fornendo spiegazioni al personale della struttura	è riuscito a creare condivisione sui cambiamenti organizzativi in atto fornendo spiegazioni sulle motivazioni ed evidenziando le opportunità	è riuscito a motivare verso i cambiamenti organizzativi in atto migliorando il clima interno della struttura
DATI E REPORTISTICA	contribuire all'elaborazione, all'aggiornamento e alla manutenzione di dati e indicatori finalizzati a migliorare la visibilità della struttura e a monitorarne i risultati	non ha rispettato le esigenze dell'organizzazione, fornendo dati non corretti e non osservando le tempistiche stabilite	ha risposto alle esigenze dell'organizzazione, ma i dati forniti erano imprecisi	ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati	ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati e supportando la definizione e l'aggiornamento di strumenti di monitoraggio e reportistica per il miglioramento della visibilità della struttura



*Responsabili di divisione*

CAPACITA' richieste al ruolo (obiettivo)	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI espressione della capacità valutata	COMPORAMENTI OSSERVABILI (parametro)			
		inadeguato	mediamente adeguato	adeguato	eccellente
DECISIONALITA'	decidere con prontezza, anche a fronte di informazioni scarse e/o contrastanti nell'ambito della struttura coordinata	ha assunto decisioni solo in situazioni certe e che non comportano rischi	ha assunto decisioni in autonomia ma non sempre con tempestività e/o in sintonia con le priorità ricevute	ha assunto decisioni in piena autonomia e tempestivamente, con rispetto delle priorità della struttura coordinata	è riuscito ad affrontare autonomamente, con fermezza e destrezza situazioni difficili, tenendo sempre un atteggiamento propositivo ed organizzandosi per fronteggiarle
EFFICACIA REALIZZATIVA	svolgere le attività secondo requisiti qualitativi di efficacia e precisione, anche delegando determinate attività ai collaboratori al fine di ottimizzare l'organizzazione del lavoro e favorire il raggiungimento degli obiettivi	ha svolto molte attività con imprecisione e/o senza rispettare le scadenze anche per non aver delegato parte del lavoro ai propri collaboratori	ha svolto le attività con precisione e rispettando le scadenze più rilevanti anche delegando parte del lavoro ai propri collaboratori	ha svolto le attività con precisione e rispettando le scadenze delegando parte del lavoro ai propri collaboratori	ha svolto le attività con precisione e puntualità. Attraverso la delega di alcune attività si sono ottenuti miglioramenti anche in termini di qualità ed efficienza
APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE	applicare gli aggiornamenti normativi (leggi, regolamenti, ecc), tecnici o di strumentazioni correlati ai propri ambiti di responsabilità	ha dimostrato in diverse situazioni, di non essere aggiornato nelle materie correlate ai propri ambiti di responsabilità	ha dimostrato di conoscere gli aggiornamenti normativi e/o tecnici inerenti il proprio ambito di responsabilità, applicandoli e/o informando sugli stessi i propri collaboratori	ha dimostrato di curare il proprio aggiornamento professionale, anche confrontandosi con i colleghi, per applicare gli aggiornamenti normativi e/o tecnici inerenti il proprio ambito di responsabilità	ha dimostra di curare il proprio aggiornamento professionale, confrontandosi anche con colleghi di altri enti, per applicare aggiornamenti normativi e/o proporre innovazioni organizzative o tecniche inerenti il proprio ambito di responsabilità
COSTRUIRE RAPPORTI	operare per costruire e/o mantenere relazioni di lavoro durevoli o costruire una rete di contatti utili per il raggiungimento di obiettivi. E' anche la capacità di interagire efficacemente con i propri collaboratori/colleghi favorendo l'integrazione di idee e professionalità diverse	si è dimostrato poco collaborativo e poco disponibile con i colleghi con conseguenti difficoltà nei rapporti di lavoro	ha dimostrato un atteggiamento collaborativo e disponibile con i colleghi, opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro favorendo le relazioni all'interno della propria area	ha dimostrato un atteggiamento collaborativo e disponibile con i colleghi, opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro favorendo le relazioni anche tra strutture di diverse aree	ha dimostrato un atteggiamento collaborativo e disponibile con i colleghi all'interno e all'esterno dell'ateneo, opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro favorendo le relazioni e il confronto anche con altri atenei
DATI E REPORTISTICA	contribuire all'elaborazione, all'aggiornamento e alla manutenzione di dati e indicatori finalizzati a migliorare la visibilità della struttura e a monitorarne i risultati	non ha rispettato le esigenze dell'organizzazione, fornendo dati non corretti e non osservando le tempistiche stabilite	ha risposto alle esigenze dell'organizzazione, ma i dati forniti erano imprecisi	ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati	ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati e supportando la definizione e l'aggiornamento di strumenti di monitoraggio e reportistica per il miglioramento della visibilità della struttura

Responsabili di staff, servizio o processo

CAPACITA' richieste al ruolo (obiettivo)	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI espressione della capacità valutata	COMPORAMENTI OSSERVABILI (parametro)			
		inadeguato	mediamente adeguato	adeguato	eccellente
INIZIATIVA	riuscire ad identificare problemi, ostacoli e opportunità. Significa agire in modo propositivo nella pianificazione e organizzazione delle attività	è stato un semplice esecutore	ha dimostrato la necessità di essere guidato, segnala problemi ma raramente è propositivo nella loro risoluzione	ha interpretato correttamente le direttive, è stato propositivo nella risoluzione dei problemi	ha agito autonomamente in modo dinamico, risolvendo problemi e segnalando opportunità inerenti il proprio ambito di responsabilità
ACCURATEZZA E CONTROLLO	operare con precisione, minimizzare gli errori, valutando la complessità e la priorità degli obiettivi. Individuare le azioni necessarie, verificare e controllare i risultati, mettendo in atto eventuali azioni correttive nei confronti dei collaboratori	ha dimostrato di operare realizzando spesso errori e non monitorando sufficientemente l'andamento delle attività favorendo così il verificarsi di effetti negativi altrimenti evitabili	ha dimostrato di operare con attenzione e di monitorare l'avanzamento delle attività dei collaboratori	ha dimostrato di operare con precisione minimizzando gli errori, monitorando l'avanzamento delle attività e mettendo in atto azioni correttive	ha dimostrato di operare con precisione verificando dettagliatamente i risultati dei propri collaboratori, monitorando l'avanzamento delle attività e prevedendo anticipatamente eventuali azioni correttive
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	agire in un'ottica di servizio verso l'utente esterno ed interno adoperandosi per comprenderne le necessità. Implica la capacità di informare adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati	si è dimostrato poco disponibile verso le richieste degli utenti. Sono emersi problemi evitabili con una buona comunicazione	si è dimostrato disponibile ad accogliere le richieste degli utenti. Coglie le necessità di informazione che gli vengono presentate e cerca di soddisfarle con le normali procedure	ha dimostrato attenzione alle richieste degli utenti. E' riuscito a soddisfare le richieste di informazione in modo sempre corretto ed esauriente anche attivando nuove procedure	ha dimostrato un'ottima capacità di cogliere le aspettative e le esigenze dei fruitori del servizio. E' riuscito a migliorare la quantità e qualità delle informazioni disponibili anche sfruttando le nuove tecnologie
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	impiegare il personale assegnato alla struttura gestita in modo efficace ed efficiente anche verificando il rispetto del regolamento dell'orario di lavoro	ha dimostrato di non riuscire ad organizzare il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita e di monitorare solo occasionalmente il rispetto del regolamento sull'orario di lavoro da parte del personale gestito	ha dimostrato di indirizzare efficacemente il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita e di verificare il rispetto del regolamento sull'orario di lavoro segnalando le eventuali anomalie rilevate	ha dimostrato di riuscire a indirizzare efficacemente il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita, favorendo l'integrazione di personalità e competenze diverse e garantendo una verifica costante del rispetto del regolamento sull'orario di lavoro segnalando le eventuali anomalie rilevate	ha dimostrato, anche in presenza di difficoltà impreviste, di riuscire ad indirizzare efficacemente il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita e di verificare mensilmente il rispetto del regolamento sull'orario di lavoro ottenendo la giustificazione per eventuali anomalie rilevate
DATI E REPORTISTICA	contribuire all'elaborazione, all'aggiornamento e alla manutenzione di dati e indicatori finalizzati a migliorare la visibilità della struttura e a monitorarne i risultati	non ha rispettato le esigenze dell'organizzazione, fornendo dati non corretti e non osservando le tempistiche stabilite	ha risposto alle esigenze dell'organizzazione, ma i dati forniti erano imprecisi	ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati	ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati e supportando la definizione e l'aggiornamento di strumenti di monitoraggio e reportistica per il miglioramento della visibilità della struttura

## Allegato 4. Revisione del SMP luav ex Delibera n. 48 CDA 26 giugno 2013

### 7) Relazione sulla performance gestionale e organizzativa di luav: c) proposta di revisione del sistema di misurazione e valutazione luav (ex D.Lgs 150/2009)

Il presidente informa il consiglio di amministrazione che la conclusione del processo di valutazione delle performance 2012 ha determinato alcune riflessioni critiche da parte della direzione generale e della dirigenza sul sistema degli indicatori di performance individuale legati agli obiettivi di gestione e di miglioramento continuo, in parte già anticipate dalla relazione dell'OIV interno (Nucleo di valutazione di ateneo) sul sistema di misurazione e valutazione (SMV) 2011, inerenti primariamente: la eccessiva complessità del sistema, la scarsa manovrabilità di alcuni indicatori da parte dei collaboratori (in particolare quelli di costo unitario), lo scarso coinvolgimento dei dirigenti nel processo di gestione degli indicatori di performance individuale.

Il presidente rileva che è nata pertanto l'esigenza di un intervento significativo di revisione e semplificazione del sistema di misurazione e valutazione luav in particolare sulla loro valenza valutativa, con la necessità di salvaguardare allo stesso tempo il prezioso patrimonio informativo raccolto per mezzo degli stessi (valenza informativa).

Ciò ha determinato la costituzione di un gruppo di lavoro ad hoc, istituito con decreto del direttore generale 10 maggio 2013 n. 100, composto da diverse componenti (direttore generale, dirigenza, responsabili delle strutture tecniche di supporto) e con la partecipazione dell'esperto di valutazione dell'OIV prof. Bruno Bernardi, con l'obiettivo di superare le criticità e sviluppare una maggiore condivisione del sistema con i dirigenti. Il gruppo di lavoro si è proposto di individuare in tempi molto stringenti (2 mesi) una proposta di revisione del sistema approvato dal consiglio di amministrazione con il primo Piano della Performance luav a gennaio 2011.

Il presidente cede la parola al prof. **Bruno Bernardi**, il quale rileva che il gruppo di lavoro si è riunito la prima volta il 5 aprile 2013 individuando con l'OIV alcune linee di azione sulla base delle osservazioni pervenute dal direttore generale e dai dirigenti, principalmente:

1. selezionare all'interno del quadro di indicatori informativi una decina di indicatori per ogni area da utilizzare per la valutazione; ciò nell'intento di una forte semplificazione del sistema che impatta sulla valutazione (con una particolare attenzione agli indicatori di costo unitario), pur mantenendo il quadro informativo raggiunto;
2. valutare la necessità di mantenere tra gli indicatori valutativi di efficienza, quelli legati al costo unitario dei diversi servizi/strutture, anche attraverso una indagine comparativa con altri atenei;
3. valutare l'utilizzo di target % mirati per ciascun indicatore valutativo, definiti sui valori storici;
4. individuare una nuova procedura sulla gestione degli indicatori che agevoli la condivisione dei dirigenti e la loro diretta partecipazione alla scelta degli indicatori (problema più volte sottolineato), evitando comportamenti di natura opportunistica;
5. definire un sistema di integrazione verticale degli obiettivi.

Partendo dalle linee d'azione formulate, il 23 aprile 2013 il gruppo di lavoro è giunto a una prima bozza di proposta di revisione che è stata illustrata in plenaria al direttore generale e dirigenti.

Il 3 maggio 2013 si sono incontrati direttore generale e dirigenti per recepire le loro

osservazioni sia generali, sulla proposta complessiva, che specifiche, sulle rispettive aree. Nei giorni successivi sono stati effettuati incontri specifici individuali con ciascun dirigente per approfondire ulteriormente gli aspetti specifici delle aree di afferenza e completare il quadro informativo necessario alla definizione della proposta finale.

Il 24 maggio 2013 il gruppo di lavoro ha effettuato una riflessione complessiva e definito ulteriori approfondimenti necessari per arrivare al 30 maggio 2013 all'elaborazione di una bozza finale di proposta di revisione.

Nell'incontro plenario del 4 giugno 2013, il prof. Bernardi ha illustrato alla DG e ai dirigenti

la proposta finale di revisione del SMV a cui è giunto il gruppo di lavoro. I principali contenuti riguardano:

1. il mantenimento dell'impianto preesistente di indicatori gestionali di performance con valenza informativa e il recepimento delle indicazioni fornite dai dirigenti per le strutture di rispettiva pertinenza nell'ambito degli incontri collettivi e individuali. In particolare è stata accolta l'esigenza di semplificazione attraverso la selezione di un insieme ridotto di indicatori con valenza valutativa (allegato 1 di pagine 6);

2. l'applicazione degli indicatori proposti a ciascuna area, compresi quelli di costo unitario e di efficienza/efficacia oggettiva, alla sola dirigenza; per tutti gli altri assumeranno valenza valutativa i soli indicatori di customer satisfaction;

3. la definizione di una nuova procedura di gestione degli indicatori (allegato 2 di pagine 1) che pone il dirigente al centro di ogni attività di modifica o integrazione che riguarda la misurazione dell'area di sua competenza;

4. l'esigenza che gli scostamenti del dato consuntivo rispetto agli obiettivi vengano

opportunitamente commentati, con la possibilità in casi eccezionali in cui sia oggettivamente riscontrabile un'influenza esogena, di disapplicare un indicatore su richiesta motivata del dirigente;

5. la possibilità di stabilire, in alcuni casi motivati, dei target di mantenimento. Nella seduta del 7 giugno 2013 l'OIV, valutato il lavoro del gruppo di lavoro:

1. ha espresso apprezzamento per il lavoro congiunto realizzato dal gruppo di lavoro e dai

dirigenti luav, che si inquadra nella linea virtuosa affinché gli strumenti di programmazione e controllo diventino patrimonio comune per la più efficiente gestione dei processi amministrativi;

2. ha concordato in merito al mantenimento dell'impianto completo degli indicatori e al fatto di riservare, ai fini valutativi delle prestazioni, solo quelli nei riguardi dei quali gli operatori o i responsabili di servizio hanno leve dirette per apportare margini di miglioramento;

3. ha ribadito che l'assetto numerico degli indicatori non è significativo in se stesso ma va opportunamente commentato e contestualizzato;

4. ha ritenuto che la definizione della procedura per la gestione degli indicatori rivesta importanza equivalente alla definizione del quadro degli indicatori;

5. ha raccomandato un puntuale monitoraggio della rispondenza degli indicatori alle linee strategiche dell'ateneo, in particolare con riguardo alla valutazione dei dirigenti.

Il giorno 14 giugno 2013 la proposta di revisione è stata illustrata alla RSU di ateneo. E' infine prevista un'attività di messa a punto finale degli indicatori nuovi o modificati, necessaria per renderli pienamente

operativi con l'inserimento nel database eDaCoP. Nella fase successiva all'approvazione, il documento di revisione del SMV dovrà essere inviato alla CIVIT e al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il presidente chiede al consiglio di esprimersi in merito.

#### **Il consiglio di amministrazione**

**- udita la relazione del presidente e del prof. Bruno Bernardi**

**- visto il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150**

**- visto il decreto del direttore generale 10 maggio 2013 n. 100**

**- valutata l'opportunità di aggiornare il sistema di misurazione e valutazione adottato con il piano della performance per il triennio 2011/2013 approvato dal consiglio di amministrazione nella seduta del 4 febbraio 2011**

**delibera all'unanimità di approvare la proposta di revisione del sistema di misurazione e valutazione luav.**

**Allegato 1 alla Delibera n. 48 del Consiglio di Amministrazione 26 giugno 2013**

ADSS							PROPOSTA			
INDICATORE	DIMENSIONE	DESCRIZIONE INDICATORE	DESCRIZIONE NUMERATORE	DESCRIZIONE DENOMINATORE	AMBITO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	CONSIDERAZIONI EMERSE IN PLENARIA GDL	ULTERIORI INFORMAZIONI RACCOLTE NEGLI INCONTRI CON DIRIGENTI	DESCRIZIONE INDICATORE	DESCRIZIONE NUMERATORE	DESCRIZIONE DENOMINATORE
I23	Efficacia percepita	Soddisfazione degli studenti sui servizi di supporto agli studenti (ingresso/tinere/uscita)	Indice di soddisfazione degli studenti sui servizi di supporto agli studenti (ingresso/tinere/uscita)		risultati - soddisfazioneStakeholders	Gli indicatori di soddisfazione di quest'area sono generalmente accettati, previa riserva di verificare la chiarezza delle domande proposte	Si confermano gli indicatori di soddisfazione di quest'area	Soddisfazione degli studenti sui servizi di supporto agli studenti (ingresso/tinere/uscita)	Indice di soddisfazione degli studenti sui servizi di supporto agli studenti (ingresso/tinere/uscita)	
I26	Efficacia percepita	Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement	Indice di soddisfazione degli studenti sui servizi di placement		risultati - soddisfazioneStakeholders			Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement	Indice di soddisfazione degli studenti sui servizi di placement	
I34	Efficacia percepita	Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa	Indice di soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa		risultati - soddisfazioneStakeholders			Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa	Indice di soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa	
I59	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione	Indice di soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione		risultati - soddisfazioneStakeholders			Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione	Indice di soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione	
I24	Efficacia oggettiva	Tempo medio di erogazione delle borse di studio	Totale dei giorni intercorrenti tra l'assegnazione formale della borsa di studio e l'erogazione finanziaria della borsa	Totale borse di studio assegnate	output - prestaServiziErogati	L'indicatore va verificato poiché presenta elementi di contraddizione, in quanto ad esempio, l'erogazione della borsa dipende anche dalla celerità del Servizio contabilità. C'è perciò la necessità di un approfondimento sul metodo di calcolo del numeratore.	In merito all'approfondimento sul metodo di calcolo, si prevede che come data di inizio vada considerata quella di variazione di bilancio che stanzi i fondi per le borse; come data di fine conteggio si considera la data di effettiva erogazione ESSE3; rimane valido il denominatore che consiste nel numero di borse totali. Occorre verificare che la variazione di bilancio avvenga tempestivamente poiché in regime di contabilità finanziaria questa poteva avvenire addirittura dopo l'erogazione delle borse.	Tempo medio di erogazione delle borse di studio	Totale dei giorni intercorrenti tra l'assegnazione formale della borsa di studio e l'erogazione finanziaria della borsa (si propone che come data di inizio vada considerata quella di variazione di bilancio che stanzi i fondi per le borse; come data di fine conteggio si considera la data di effettiva erogazione ESSE3)	Totale borse di studio assegnate
I127	Efficacia oggettiva	Tasso di attrattività dei corsi	Totale domande presentate (lauree e lauree magistrali) depurato trend nazionale	Totale posti disponibili (lauree e lauree magistrali)	outcome - soddisfazioneBisogniCollettività	L'indicatore non è considerato significativo poiché le leve sono manovrate da decisioni dei dipartimenti e non esiste un budget per la promozione.	L'indicatore sarà considerato ai soli fini informativi. Un'alternativa potrebbe essere creare un indicatore che misuri l'attività di orientamento in ingresso ad esempio (num. di open day). Si considera l'ipotesi di inserire un indicatore di efficacia oggettiva basato sui tempi di gestione di una pratica di laurea. Il calcolo dei tempi sarebbe conteggiato partendo dalla data di chiusura della domanda di laurea alla data di pubblicazione del calendario di laurea). Si considera inoltre l'ipotesi di inserire un'ulteriore indicatore di efficacia oggettiva per la divisione programmazione didattica, basato sullo stesso criterio di cui sopra. Ipotesi vagliabili potrebbero essere: ad es i tempi di pubblicazione dell'offerta formativa.	Scaricato		
I126	Efficienza	Costo unitario Divisione Programmazione Didattica	Costi retributivi del personale assegnato Divisione Programmazione Didattica	Totale corsi di laurea attivi	input - efficienzaRiduzCosti	La critica principale è rivolta ai driver, il quale non permette leve di azione ai responsabili.	Pur con i limiti già espressi precedentemente, si può considerare l'ipotesi di mantenere inalterato questo indicatore	Costo unitario Divisione Programmazione Didattica	Costi retributivi del personale assegnato Divisione Programmazione Didattica	Totale corsi di laurea attivi
I45	Efficienza	Costo unitario Divisione Servizi agli Studenti	Costi retributivi del personale assegnato Divisione Servizi agli Studenti	Totale studenti iscritti (a corsi di laurea)	input - efficienzaRiduzCosti	La critica principale è rivolta ai driver, il quale non permette leve di azione ai responsabili.	C'è la necessità di trovare un driver alternativo a quello attuale, vagliando l'ipotesi di costruirne uno adeguatamente ponderato sulle 3 maggiori attività della divisione	Costo unitario Divisione Servizi agli Studenti	Costi retributivi del personale assegnato Divisione Servizi agli Studenti	Totale studenti iscritti (a corsi di laurea)
nuovo indicatore	Efficacia oggettiva	Tempo medio di gestione pratica di laurea			output - prestaServiziErogati			Tempo medio unitario di gestione pratica di laurea	Totale dei giorni intercorrenti tra la data di chiusura della domanda di laurea e la data di pubblicazione del calendario di laurea	Totale delle domande di laurea presentate
nuovo indicatore	Efficacia oggettiva	Tempo medio di pubblicazione dell'offerta formativa			output - prestaServiziErogati			Tempo medio di pubblicazione dell'offerta formativa	Totale dei giorni intercorrenti tra la delibera e la pubblicazione dell'offerta formativa	Totale di offerte formative pubblicate
Legenda										
indicatori proposti e già condivisi										
indicatori da modificare/affinare										
indicatori da considerare ai soli fini informativi										
indicatori nuovi emersi dagli incontri										

AFRU								PROPOSTA		
INDICATORE	DIMENSIONE	DESCRIZIONE INDICATORE	DESCRIZIONE NUMERATORE	DESCRIZIONE DENOMINATORE	AMBITO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	CONSIDERAZIONI EMERSE IN PLENARIA GDL	ULTERIORI INFORMAZIONI RACCOLTE NEGLI INCONTRI CON DIRIGENTI	DESCRIZIONE INDICATORE	DESCRIZIONE NUMERATORE	DESCRIZIONE DENOMINATORE
I04	Efficacia percepita	Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	Indice di soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione		risultati - soddisfazioneStakeholders	Gli indicatori di soddisfazione di quest'area sono generalmente accettati, previa riserva di verificare la chiarezza delle domande proposte		Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	Indice di soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	
I08	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale	Indice di soddisfazione del personale docente sui servizi al personale		risultati - soddisfazioneStakeholders			Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale	Indice di soddisfazione del personale docente sui servizi al personale	
I123	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	Indice di soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili		risultati - soddisfazioneStakeholders			Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	Indice di soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	
I124	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale	Indice di soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale		risultati - soddisfazioneStakeholders			Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale	Indice di soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale	
I63	Efficacia oggettiva	Qualità dei processi contabili	Totale anomalie rilevate da Agenzia Entrate e Enti Previdenziali	Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato	output - prestazServiziErogati	Non si approva la presenza al denominatore di una misura che non appartiene alle leve del valutato e non pienamente correlata con la misura al numeratore.		Qualità dei processi contabili	Totale anomalie rilevate da Agenzia Entrate e Enti Previdenziali	scartato
I87	Efficienza	Costo unitario della formazione	Valore del budget per la formazione speso	Totale ore di formazione erogate nell'anno	input - efficienzaRiduzCosti	L'indicatore proposto non si presta a critiche particolari		Costo unitario della formazione	Valore del budget per la formazione speso	Totale ore di formazione erogate nell'anno
I01	Efficienza	Costo unitario divisione amministrazione	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione amministrazione	(valore entrate accertate + valore uscite impegnate)/1000	input - efficienzaRiduzCosti	In generale è criticata la presenza di indicatori in cui i responsabili non hanno leve di intervento, ed in particolare non si approva la presenza al denominatore di driver con misure finanziarie, influenzate da trend legati al ciclo economico. Si suggerisce di sostituire l'indicatore con altri legati ai tempi di erogazione delle pratiche. Una proposta potrebbe essere un indicatore che misuri i tempi di pagamento medio dei fornitori, ponendo come parametri ricavabili da UGOV la data fattura e quella relativa all'emissione dell'ordinativo di spesa.		Costo unitario divisione amministrazione	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione amministrazione	(valore entrate accertate + valore uscite impegnate)/1000
I122	Efficienza	Costo unitario divisione risorse umane e organizzazione	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione risorse umane e organizzazione	Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato	input - efficienzaRiduzCosti	In generale è criticata la presenza di misure in cui i responsabili non hanno leve di intervento e non sufficientemente correlate con il livello di attività della divisione. Non vengono suggerite alternative.		Costo unitario divisione risorse umane e organizzazione	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione risorse umane e organizzazione	Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato
nuovo indicatore	Efficacia oggettiva	Tempo medio di pagamento			output - prestazServiziErogati			Tempo medio di pagamento	Totale giorni intercorrenti tra la data di scadenza della fattura e quella di pagamento (solo fatture gestite da AA)	Totale fatture liquidate (a campione)
nuovo indicatore	Efficacia oggettiva	Giorni di ritardo/anticipo della presentazione dei documenti di sintesi pubblici di Ateneo e dei documenti obbligatori art. 10 Dec.Leg. 150/2009			output - prestazServiziErogati			Giorni di ritardo nella presentazione dei documenti di ritardo/anticipo rispetto alle scadenze di legge previste Dec.Leg. 150/2009	Totale dei giorni di ritardo/anticipo rispetto alle scadenze di legge previste	
Legenda										
indicatori proposti e già condivisi										
indicatori da modificare/affinare										
indicatori da considerare ai soli fini informativi										
indicatori nuovi emersi dagli incontri										

ARSBL								PROPOSTA		
INDICATORE	DIMENSIONE	DESCRIZIONE INDICATORE	DESCRIZIONE NUMERATORE	DESCRIZIONE DENOMINATORE	AMBITO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	CONSIDERAZIONI EMERSE IN PLENARIA GDL	ULTERIORI INFORMAZIONI RACCOLTE NEGLI INCONTRI CON DIRIGENTI	DESCRIZIONE INDICATORE	DESCRIZIONE NUMERATORE	DESCRIZIONE DENOMINATORE
I10	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto alla ricerca	Indice di soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto alla ricerca		risultati - soddisfazioneStakeholders	L'indicatore è condiviso dal dirigente dell'area come da proposta		Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto alla ricerca	Indice di soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto alla ricerca	
I154	Efficacia percepita	Soddisfazione degli studenti sui servizi del Sistema Laboratori	Indice di soddisfazione degli studenti sui servizi del Sistema Laboratori		risultati - soddisfazioneStakeholders	Si suggerisce di inserire come destinatari anche il personale docente.		Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori	Indice di soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori	
I125	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari	Indice di soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari		risultati - soddisfazioneStakeholders	L'indicatore è condiviso dal dirigente dell'area come da proposta		Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari	Indice di soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari	
I151	Efficacia oggettiva	Tasso di incremento della fruizione servizi - Laboratorio di cartografia	Totale accessi ai cataloghi di cartografia su web e download delle aerofoto relativi all'anno in corso	IPI Totale accessi ai cataloghi di cartografia su web e download delle aerofoto relativi all'anno precedente	risultati - soddisfazioneStakeholders	L'indicatore non è considerato affidabile poiché le misure risentono del trend generale che è in calo. In generale non ci sono leve dei responsabili.		Scartato		
I11	Efficacia oggettiva	Tasso successo progetti di ricerca	Totale progetti finanziati	IPI Totale progetti presentati	outcome - soddisfazioneBisogniCollettività	Sono misure su cui l'influenza del solo docente è predominante, quindi non condivisi ai fini valutativi del personale.		Scartato		
I12	Efficienza	Costo unitario Divisione Ricerca	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione ricerca	IPI Totale progetti finanziati	input - efficienzaRiduzCosti	L'indicatore non è condiviso poiché sul driver influisce solo la bontà dell'operato del docente.	Si conferma la non condivisione dell'indicatore proposto. Un'alternativa potrebbe essere inserire come driver il numero di bandi segnalati. Altre alternative potrebbero considerare misure legate al numero di missioni o al numero di impegni (ordini) gestite dal Servizio di Amministrazione Finanziaria dell'Area.	Costo unitario Divisione Ricerca	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione ricerca	Numero di finanziamenti segnalati
I28	Efficienza	Costo unitario Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione sistema bibliotecario e documentale	Utenti potenziali (docenti e ricercatori strutturati e a contratto, personale tecnico amministrativo, studenti iscritti (lauree, master, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e dottorati di ricerca), borsisti e assegnisti)	input - efficienzaRiduzCosti	L'indicatore può essere accettato previa correzione del driver. Al denominatore si può utilizzare una misura analoga a D138 IPI Totale inventari (acquisti, scarichi, scambi, doni e depositi) relativi a monografie e audiovisivi e totale unità catalografiche relative a tesi di laurea, spogli periodici e abstract.	Si conferma quanto suggerito in incontro plenario	Costo unitario Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione sistema bibliotecario e documentale	Totale inventari (acquisti, scarichi, scambi, doni e depositi) relativi a monografie e audiovisivi e totale unità catalografiche relative a tesi di laurea, spogli periodici e abstract.
I37	Efficienza	Costo unitario Divisione Sistema dei Laboratori	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione sistema dei laboratori	IPG-IPI Valore conto terzi, tariffario e finanziamenti dall'esterno (entrate accertate - lordo IVA)	input - efficienzaRiduzCosti	In generale è criticata la presenza di indicatori in cui i responsabili non hanno leve di intervento, ed in particolare non si approva la presenza al denominatore di driver con misure finanziarie, influenzate da trend negativi legati al ciclo economico.	Nell'incontro si è discusso di driver alternativi che catturino meglio le attività svolte dal Sistema dei Laboratori. Nel dettaglio: - per la parte di ricerca si potrebbe considerare il numero di progetti, convenzioni e assegni di ricerca gestiti; - per la parte di didattica si potrebbe considerare il numero di corsi didattici in cui interviene il personale del Sistema dei Laboratori, o in alternativa il numero di tirocinanti o borsisti ospitati.	Costo unitario Divisione Sistema dei Laboratori	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione sistema dei laboratori	Numero di progetti, convenzioni e assegni di ricerca gestiti dal Sistema dei Laboratori in alternativa: Valore finanziamenti per progetti, convenzioni e assegni di ricerca gestiti dal sistema dei laboratori, ponderati sulle annualità se >150 K€/1000 (lordo IVA)
nuovo indicatore	Efficacia oggettiva	Tempo medio di ritardo/anticipo sulle scadenze di rendicontazione progetti			output - prestazioniServiziErogati			Tempo medio di ritardo/anticipo sulle scadenze di rendicontazione progetti	Totale giorni di ritardo (o anticipo) sulle scadenze di rendicontazione dei progetti di ricerca	Totale progetti di ricerca
nuovo indicatore	Efficacia oggettiva	Tempo medio di gestione pratica			output - prestazioniServiziErogati			Tempo medio di gestione pratica	Totale giorni intercorrenti tra la data della fattura e quella di trasmissione per la liquidazione al Servizio Contabilità (fatture complete)	Totale fatture di spesa
nuovo indicatore	Efficacia oggettiva	Tempo medio di ritardo (o anticipo) nell'invio di materiali relativi a progetti esterni			output - prestazioniServiziErogati			Tempo medio di ritardo (o anticipo) nell'invio di materiali relativi a progetti esterni (?)	Totale giorni di ritardo (o anticipo) nell'invio di materiali relativi a progetti esterni	Totale progetti esterni
nuovo indicatore	Efficacia oggettiva	Indice di disponibilità del servizio (laboratori)			output - prestazioniServiziErogati			Indice di disponibilità del servizio (?)	Totale delle ore di apertura effettiva dei laboratori, al netto delle ore utilizzate per didattica	

- Legenda
- indicatori proposti e già condivisi
  - indicatori da modificare/affinare
  - indicatori da considerare ai soli fini informativi
  - indicatori nuovi emersi dagli incontri



AI								PROPOSTA		
INDICATORE	DIMENSIONE	DESCRIZIONE INDICATORE	DESCRIZIONE NUMERATORE	DESCRIZIONE DENOMINATORE	AMBITO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	CONSIDERAZIONI EMERSE IN PLENARIA GDL	ULTERIORI INFORMAZIONI RACCOLTE NEGLI INCONTRI CON DIRIGENTI	DESCRIZIONE INDICATORE	DESCRIZIONE NUMERATORE	DESCRIZIONE DENOMINATORE
I120	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	Indice di soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi		risultati - soddisfazioneStakeholders	Per questo indicatore il dirigente si riserva di verificare i destinatari e la chiarezza della/e domanda/e	Per quel che riguarda gli indicatori di efficacia percepita (customer satisfaction), l'argomento non è stato oggetto di trattazione nell'incontro, ma si può affermare che c'è accordo su 3 indicatori proposti.	Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	Indice di soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	
I119	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti	Indice di soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti		risultati - soddisfazioneStakeholders	L'indicatore proposto non si presta a critiche particolari		Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti	Indice di soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti	
I118	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica	Indice di soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica		risultati - soddisfazioneStakeholders	L'indicatore proposto non si presta a critiche particolari		Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica	Indice di soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica	
I117	Efficacia oggettiva	Tasso unitario dei servizi ICT erogati	Numero servizi ICT erogati	Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato	output - prestaZserviziErogati	L'indicatore I17 non è pienamente condiviso poiché presenta ambiguità nel calcolo, che non è ben definito. Inoltre è necessario individuare un denominatore più coerente	Al fine di misurare l'efficacia oggettiva dei servizi ICT si potrebbero costruire indicatori in grado di catturare il livello di continuità operativa dei servizi, o in alternativa il livello di copertura dei servizi erogati rispetto a quelli raccomandati dal GARR. In alternativa per l'indicatore I17 si può considerare la misura al numeratore, ridefinendone il calcolo.	Scartato		
I119	Efficienza	Costo unitario divisione facility management	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione facility management	Totale metri quadri ateneo	input - efficienzaRiduzCosti	Non si condivide l'utilizzo di un driver al denominatore che non cattura l'attività. Si suggerisce pertanto di considerare misure inerenti la sicurezza nelle sedi, la quale rappresenta l'attività principale della divisione.	Dall'incontro è emerso che il driver che meglio può catturare l'attività potrebbe essere il numero di certificazione prevenzioni incendi.	Costo unitario divisione facility management	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione facility management	Numero di CPI effettuate nell'anno
I121	Efficienza	Costo unitario divisione servizi ICT	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione servizi ICT	Totale punti di connessione rete con pc collegato	input - efficienzaRiduzCosti	Anche in questo caso l'indicatore si presta a critiche già espresse per l'I119. Inoltre la misura al denominatore è considerata superata anche in virtù dello sviluppo crescente della tecnologia senza fili.	Un'ipotesi da considerare potrebbe essere quella di usare un driver basato sul numero di servizi ICT erogati, definendone accuratamente il calcolo. Una altra soluzione vagliata nell'incontro è quella di creare un indicatore di efficienza basato sul rapporto tra il costo dell'Asset "materiale informatico" e il personale strutturato, affiancando ad esso un altro di efficacia in grado di misurare la soddisfazione del materiale informatico in dotazione al personale.	Costo unitario divisione servizi ICT	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione servizi ICT	Numero servizi ICT erogati
I134	Efficienza	Costo unitario divisione patrimonio e approvvigionamenti	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione patrimonio e approvvigionamenti	Valore approvvigionamenti (spese impegnate dall'Area Infrastrutture per beni, servizi, spazi e infrastrutture, correnti e di investimento)/1000	input - efficienzaRiduzCosti	Non si condivide la scelta del driver al denominatore.	Nell'incontro è emerso che una misura più adatta al denominatore potrebbe essere il numero di procedimenti CIG effettuati dalla Divisione. In considerazione di ciò si potrebbe utilizzare la misura già raccolta dal SMP DIG126 "Totale gare svolte attraverso procedure telematiche".	Costo unitario divisione patrimonio e approvvigionamenti	Costi retributivi del personale assegnato alla divisione patrimonio e approvvigionamenti	Numero di procedimenti CIG effettuati dalla divisione
nuovo indicatore	Efficacia oggettiva	Tasso di incremento patrimoniale			input - efficienzaRiduzCosti			Tasso di incremento patrimoniale (?)	Variazione di incremento/decremento attivo immobilizzato	Totale budget degli investimenti
nuovo indicatore	Efficienza	Indice di efficienza energetica			input - efficienzaRiduzCosti			Indice di efficienza energetica	Consumi di energia dell'Ateneo	Volume in m³
nuovo indicatore	Efficacia oggettiva	Livello di copertura servizi ICT			output - prestaZserviziErogati			Livello di copertura servizi ICT	Numero servizi ICT erogati	Numero servizi ICT raccomandati dal GARR
nuovo indicatore	Efficienza	Costo unitario dell'Asset materiale informatico			input - efficienzaRiduzCosti			Costo unitario dell'Asset materiale informatico	Costo annuale per acquisti di materiale informatico	Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato
nuovo indicatore	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale tecnico amministrativo e docente sul materiale informatico in dotazione			risultati - soddisfazioneStakeholders			Soddisfazione del personale tecnico amministrativo e docente sul materiale informatico in dotazione	Soddisfazione del personale tecnico amministrativo e docente sul materiale informatico in dotazione	
nuovo indicatore	Efficacia oggettiva	Tempi di gestione pratica della Divisione Patrimonio e Approvvigionamenti			output - prestaZserviziErogati			Tempi di gestione pratica della Divisione Patrimonio e Approvvigionamenti	Totale giorni intercorrenti dall'assegnazione del CIG alla liquidazione della fattura (sottratti 30 gg ottenimento DURC)	Totale fatture gestite

Legenda

- indicatori proposti e già condivisi
- indicatori da modificare/affinare
- indicatori da considerare ai soli fini informativi
- indicatori nuovi emersi dagli incontri

STAFF DIREZIONE - RETTORATO							PROPOSTA				
INDICATORE	DIMENSIONE	DESCRIZIONE INDICATORE	DESCRIZIONE NUMERATORE	DESCRIZIONE DENOMINATORE	AMBITO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	CONSIDERAZIONI EMERSE IN PLENARIA GDL	ULTERIORI INFORMAZIONI RACCOLTE NEGLI INCONTRI CON DIRIGENTI	DESCRIZIONE INDICATORE	DESCRIZIONE NUMERATORE	DESCRIZIONE DENOMINATORE	
I41	Efficacia percepita	Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction sui componenti degli organi collegiali - Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria /		risultati - soddisfazioneStakeholders	Si è selezionato un indicatore per ogni servizio. Non si considerano i costi unitari vista la eterogeneità delle attività svolte dai servizi dell'Area	dovrebbero essere articolati in più domande e dovrebbero riguardare una platea più ampia di utenti	Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction sui componenti degli organi collegiali - Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria /		
I47	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio archivio di ateneo	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction sul personale tecnico amministrativo - Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio archivio di Ateneo /		risultati - soddisfazioneStakeholders		Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio archivio di ateneo	Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio archivio di Ateneo /	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction sul personale tecnico amministrativo - Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio archivio di Ateneo /		
I51	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio prevenzione e sicurezza	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction sul personale tecnico amministrativo - Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio prevenzione e sicurezza /		risultati - soddisfazioneStakeholders		Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio prevenzione e sicurezza	Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio prevenzione e sicurezza /	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction sul personale tecnico amministrativo - Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio prevenzione e sicurezza /		
I53	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale docente sul Servizio organizzazione eventi di ateneo	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction personale docente - Soddisfazione del personale docente sul Servizio organizzazione eventi di Ateneo /		risultati - soddisfazioneStakeholders		Soddisfazione del personale docente sul Servizio organizzazione eventi di ateneo	Soddisfazione del personale docente sul Servizio organizzazione eventi di Ateneo /	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction personale docente - Soddisfazione del personale docente sul Servizio organizzazione eventi di Ateneo /		
I62	Efficacia percepita	Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction sui componenti del Nucleo di Valutazione - Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto /		risultati - soddisfazioneStakeholders		Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto	Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto /	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction sui componenti del Nucleo di Valutazione - Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto /		
I72	Efficacia percepita	Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Responsabili di primo livello sul Servizio affari legali	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction sui componenti degli organi di governo, sul Direttore Amministrativo e sui Responsabili di primo livello - Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Res /		risultati - soddisfazioneStakeholders		Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Responsabili di primo livello sul Servizio affari legali	Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Responsabili di primo livello sul Servizio affari legali	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction sui componenti degli organi di governo, sul Direttore Amministrativo e sui Responsabili di primo livello - Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Res /		
I73	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale docenti sul Servizio comunicazione e immagine	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction personale docente - Soddisfazione del personale docenti sul Servizio comunicazione e immagine /		risultati - soddisfazioneStakeholders		Soddisfazione del personale docenti sul Servizio comunicazione e immagine	Soddisfazione del personale docenti sul Servizio comunicazione e immagine /	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction personale docente - Soddisfazione del personale docenti sul Servizio comunicazione e immagine /		
I74	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction personale docente - Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore /		risultati - soddisfazioneStakeholders		Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore	Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore /	Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction personale docente - Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore /		
Legenda											
■ indicatori proposti e già condivisi											
■ indicatori da modificare/affinare											
■ indicatori da considerare ai soli fini informativi											
■ indicatori nuovi emersi dagli incontri											

DIPARTIMENTI			PROPOSTA		
INDICATORE	DIMENSIONE	AMBITO DELLA PERFORMANCE	DESCRIZIONE INDICATORE	DESCRIZIONE NUMERATORE	DESCRIZIONE DENOMINATORE
nuovo indicatore	Efficacia percepita	risultati - soddisfazione Stakeholders	Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento Architettura, Costruzione e Conservazione	Indice di soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento Architettura, Costruzione e Conservazione	
nuovo indicatore	Efficacia percepita	risultati - soddisfazione Stakeholders	Soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento Architettura, Costruzione e Conservazione	Indice di soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento Architettura, Costruzione e Conservazione	
nuovo indicatore	Efficacia percepita	risultati - soddisfazione Stakeholders	Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento Culture del Progetto	Indice di soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento Culture del Progetto	
nuovo indicatore	Efficacia percepita	risultati - soddisfazione Stakeholders	Soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento Culture del Progetto	Indice di soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento Culture del Progetto	
nuovo indicatore	Efficacia percepita	risultati - soddisfazione Stakeholders	Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento Progettazione e Pianificazione in ambienti complessi	Indice di soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento Progettazione e Pianificazione in ambienti complessi	
nuovo indicatore	Efficacia percepita	risultati - soddisfazione Stakeholders	Soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento Progettazione e Pianificazione in ambienti complessi	Indice di soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento Progettazione e Pianificazione in ambienti complessi	
Legenda					
	indicatori proposti e già condivisi				
	indicatori da modificare/affinare				
	indicatori da considerare ai soli fini informativi				
	indicatori nuovi emersi dagli incontri				

**Allegato 2 alla Delibera n. 48 del Consiglio di Amministrazione 26 giugno 2013**

Aspetti principali della procedura di gestione degli indicatori:

1. individuazione di un periodo definito per la condivisione degli indicatori e dei target, oltre il quale non è possibile procedere se non attivando una procedura speciale (ad es. con un passaggio dall'OIV)
2. il necessario coinvolgimento dei dirigenti, evitando casi in cui altri possano interfacciarsi con il CDG per la gestione degli indicatori;
3. ogni condivisione si conclude con un documento (mail) accettato da entrambi; l'accettazione è necessaria per produrre variazioni nel sistema; il Servizio Bilancio e Controllo di Gestione tiene traccia delle condivisioni
4. la richiesta di modifica di un indicatore di customer satisfaction che comporta un cambiamento del testo di una domanda o del collettivo a cui sottoporre il questionario (popolazione o partizioni di popolazione, campioni) viene effettuata dal dirigente al Servizio controllo di gestione e da questi condivisa con il Servizio Programmazione e Valutazione per un supporto tecnico specifico. Nel caso si rendano necessarie delle sessioni di confronto verrà redatto un verbale della riunione. Il parere tecnico del Servizio Programmazione e Valutazione e l'eventuale verbale verrà trasmesso all'OIV a cui spetterà la decisione finale.
5. gestione delle mancate condivisioni: nel caso in cui non si raggiunga un accordo verrà chiesto un intervento dell'OIV con funzioni di arbitro
6. in sede di misurazione della performance, su richiesta del dirigente, in casi eccezionali, quando il risultato fornito dall'indicatore sia dipeso da cause esogene oggettivamente e inequivocabilmente accertabili, è possibile giungere a una esclusione motivata ai fini della valutazione.

**Allegato 5. Ateneo in cifre**

STRUTTURE E OFFERTA DIDATTICA	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Dipartimenti	3	01/01/2013
Laboratori di ricerca	9	
Corsi di laurea triennale	4	A.A. 2012/2013
Corsi di laurea magistrale	4	
Master di I livello	2	
Master di II livello	5	
Corsi di perfezionamento	4	
Corsi di dottorato di ricerca	9	XXV ciclo

COMUNITÀ UNIVERSITARIA	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Personale docente (di cui)	174	01/01/2013
<i>Ordinari</i>	43	
<i>Associati</i>	74	
<i>Ricercatori</i>	57*	
Personale tecnico amministrativo	284	
Studenti iscritti corsi di laurea triennale	3.136	A.A. 2012/2013
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale	1.527	Al 16 gennaio 2013
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 509/99	206	
Laureati corsi di laurea triennale	1004	anno solare 2012
Laureati corsi di laurea specialistica	720	
Laureati ordinamenti precedenti al DM 509/99	40	
Iscritti a Master di I livello	26	A.A. 2012/2013
Iscritti a Master di II livello	82	Alla data del 15/1/2013
Diplomati a master di I livello	24	anno solare 2012
Diplomati a master di II livello	64	
Iscritti a corsi di dottorato	145	01/01/2013
Dottori di ricerca	40	anno solare 2012
Assegnisti di ricerca	54	01/01/2012

\*di cui 38 a tempo indeterminato e 19 a tempo determinato

INTERNAZIONALIZZAZIONE	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Programma Erasmus - studenti in entrata	119	A.A. 2011/2012 Rilevazione Nucleo di Valutazione 2012
Programma Erasmus - studenti in uscita	216	
Altri programmi di mobilità - studenti in entrata	23	
Altri programmi di mobilità - studenti in uscita	35	
Studenti in mobilità Entrata per periodi inferiori a 1 mese	145	
Studenti in mobilità Uscita per periodi inferiori a 1 mese	561	

SERVIZI AGLI STUDENTI	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Aule	74	01/01/2013
Aule informatiche	3	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	73	
Biblioteche	6	
Posti lettura nelle biblioteche	320	
Postazioni pc (nelle biblioteche)	22	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	200.629	
Abbonamenti correnti a periodici	1.365	
Periodici elettronici correnti	315	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	33.882	
Banche dati	27	

<b>BILANCIO DI GENERE</b>	<b>DONNE</b>	<b>UOMINI</b>	<b>TOTALE</b>	<b>% DONNE</b>	<b>% UOMINI</b>
Studenti	2.489	2.380	4.869	51,12%	48,88%
Docenti	56	118	174	32,18%	67,82%
di cui ricercatori t.d.	9	10	19	47,37%	52,63%
Dirigenti	2	2	4	50,00%	50,00%
Personale tecnico amministrativo	181	99	280	64,64%	35,36%
di cui a t.d.	3	1	4	75,00%	25,00%
<b>Totale</b>	<b>2.728</b>	<b>2.599</b>	<b>5.327</b>	<b>51,21%</b>	<b>48,79%</b>



## Allegato 6 Tabella delle azioni di intervento prioritario.

	Direzione Amministrativa	Area Finanza e Risorse Umane	Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e dei Laboratori	Area Infrastrutture	Area Didattica e Servizi agli Studenti
<b>Azioni di intervento prioritario</b> (assegnate direttamente alla Direzione Amministrativa e alle Aree dirigenziali)	Spazio riservato alle azioni intervento prioritario definite annualmente dalla Direzione Amministrativa in funzione delle direttive e linee guida espresse dagli Organi di governo	Spazio riservato alle azioni intervento prioritario definite annualmente dalla Direzione Amministrativa in funzione delle direttive e linee guida espresse dagli Organi di governo	Spazio riservato alle azioni intervento prioritario definite annualmente dalla Direzione Amministrativa in funzione delle direttive e linee guida espresse dagli Organi di governo	Spazio riservato alle azioni intervento prioritario definite annualmente dalla Direzione Amministrativa in funzione delle direttive e linee guida espresse dagli Organi di governo	Spazio riservato alle azioni intervento prioritario definite annualmente dalla Direzione Amministrativa in funzione delle direttive e linee guida espresse dagli Organi di governo
<b>Efficienza</b> (variazione annua indicatore pari a 1%)	<b>Spese personale/entrate (al netto part giro)</b> (*)	Costo unitario Divisione Amministrazione (costo Divisione/(totale Entrate+Uscite di bilancio))	Costo unitario Divisione Ricerca (costo Divisione/n. progetti di ricerca finanziati)	Costo unitario Divisione ICT (costo Divisione/punti rete)	Costo unitario Divisione Programmazione Didattica (costo Divisione/n. corsi attivi)
	<b>Autofinanziamento/FFO</b> (*)	Costo unitario Divisione Organizzazione e Risorse Umane (costo Divisione/unità personale strutturato)	<b>Costo unitario Divisione SBD (costo Divisione SBD/n. utenti potenziali) (*)</b> <b>Costo unitario Divisione Laboratori (costo Divisione Laboratori/totale prestazioni a pagamento) (*)</b>	Costo unitario Divisione Servizi Generali e Immobiliari (costo Divisione/mq)	Costo unitario Divisione Servizi agli Studenti (costo Divisione/n iscritti)
<b>Efficacia</b> (variazione annua indicatore pari a 3%)	Soddisfazione personale docente su servizi erogati	Soddisfazione docenti e tecnici amministrativi su servizi contabili	<b>Soddisfazione dei docenti su servizi di supporto alla ricerca (*)</b>	Soddisfazione docenti e tecnici amministrativi su sistemi informativi	<b>Tasso di attrattività corsi (n. domande/numero posti disponibili)(*)</b>
	Soddisfazione personale tecnico amministrativo su servizi erogati		Tasso successo progetti (progetti finanziati/presentati)		
	Soddisfazione studenti su servizi erogati	Soddisfazione docenti e tecnici amministrativi su servizi al personale erogati	Finanziamenti PRIN per docente Finanziamenti UE per docente Soddisfazione doc. e studenti per servizi bibliotecari	Soddisfazione docenti e tecnici amministrativi per servizi generali e logistica Soddisfazione docenti e tecnici amministrativi approvvigionamenti	

(\*) Indicatori Globali

## Allegato 7 – Modello Scheda Obiettivi

PIANIFICAZIONE						VALUTAZIONE			
n.	cl.	obiettivi (descrizione sintetica)	parametro	peso %	livelli di performance		Risultati	Val.	var. Pond.
1	A			15	min				0,00
					adeguato				
					eccellente				
2	A			10	min				0,00
					adeguato				
					eccellente				
3	A			5	min				
					adeguato				
					eccellente				
4	G			20	quelli previsti nella scheda di misurazione				0,00
5	S			10	min				0,00
					adeguato				
					eccellente				
6	I			10	min				0,00
					adeguato				
					eccellente				
7	C	INIZIATIVA	comportamento osservabile	30	scala misura comportamenti				0,00
8	C	ACCURATEZZA E CONTROLLO	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
9	C	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
10	C	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
11	C	DATI E REPORTISTICA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
				100			Punteggio complessivo valutazione del periodo		0,00

**Allegato 8 Capacità oggetto di valutazione**

RESPONSABILI			
di area		di divisione	di staff o servizio o processo
CAPACITA'	ORIENTAMENTO STRATEGICO	DECISIONALITÀ	INIZIATIVA
	INNOVAZIONE	EFFICACIA REALIZZATIVA	ACCURATEZZA E CONTROLLO
	COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA
	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE	COSTRUIRE RAPPORTI	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
	RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	DATI E REPORTISTICA	DATI E REPORTISTICA
	LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO		
	DATI E REPORTISTICA		