



Università
per Stranieri
di Perugia

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(ex art. 7 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

INDICE

Introduzione	pag 3
1. Caratteristiche del <i>Sistema di misurazione e valutazione della performance</i>	pag 5
2. Finalità e azioni di miglioramento	pag 6
4. Analisi del contesto	pag 8
5. La mappa strategica	pag 9
6. La struttura organizzativa e la mappa delle responsabilità	pag 10
7. Il ciclo della performance e il metodo di misurazione e valutazione	pag 11
8. Sistema di conciliazione	pag 13
9. Raccordo con gli strumenti finanziari	pag 14

INTRODUZIONE

Il D.lgs 150/2009 si inserisce nel più ampio quadro dei numerosi interventi normativi volti a migliorare i processi di pianificazione, programmazione e valutazione degli Atenei, la cui applicazione richiederà un percorso di integrazione e raccordo con attuali regolamenti interni e processi, anche in funzione delle future indicazioni da parte dell'Agenzia Nazionale di Valutazione (ANVUR) che sovrintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle università e degli enti di ricerca.

Ai sensi dell'art. 7 del D.lgs 150/2009 le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance che individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- c) le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo, in particolare con le procedure di controllo di gestione attualmente in corso di implementazione, e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

L'articolazione della misurazione e valutazione della performance è esplicitata nei seguenti livelli:

- performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso;
- performance individuale del personale dirigente e tecnico-amministrativo.

Il *sistema di misurazione e valutazione della performance* nasce quindi come strumento di misurazione della performance finalizzato al miglioramento dei servizi offerti con particolare attenzione alla soddisfazione delle esigenze dei vari stakeholder, in particolare degli studenti, ed alla migliore allocazione delle risorse. L'analisi si concentra sull'attività di tutte le strutture dell'Ateneo attraverso la valutazione della performance generale, della performance delle singole strutture amministrative e delle performance individuali.

Il terzo comma del Decreto 150/2009 sancisce inoltre che ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13 (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche - CiVIT).

La CiVIT ha espresso inoltre l'avviso che le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.lgs 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Accanto alla misurazione delle attività di natura gestionale, che fornisce alla governance, ai responsabili delle strutture, nonché al personale direttamente impegnato nell'amministrazione, un indice oggettivo dell'andamento dell'attività amministrativa e gestionale, l'Ateneo intende sviluppare sempre più metodi di autovalutazione e di coinvolgimento diretto dei vari stakeholder.

L'applicazione alle università del D. Lgs. 150/2009 comporta alcune operazioni "caratterizzanti". La normativa relativa al ciclo della performance, infatti, non si applica direttamente agli atenei in considerazione dell'autonomia di cui sono dotati.

In attesa di ulteriori indicazioni da parte dell'ANVUR ed in considerazione dell'autonomia organizzativa delle Università, CiVIT ha disposto che le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal Decreto, e pertanto esse sono chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale.

Nel dettaglio, si ricorda a tal proposito che con delibera n. 09/2010 la CiVIT ha precisato:

- che le Università non sono tenute ad istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione di cui all'art. 14 del D.L.gs.n. 150/09
- che a decorrere del 30 aprile 2010¹ l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione ai sensi della L.n. 537/1993 e dalla L.n. 370/99
- che le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.Lgs. n. 150/09 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Con riferimento alle competenze espressamente previste dal D.L.gs.n. 150/09, il Nucleo di Valutazione svolge le seguenti funzioni:

- 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, 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;
- f) misura e valuta la performance della struttura amministrativa dell'Ateneo.

L'ambito di applicazione del D.L.gs.n. 150/09 riguarda il solo personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo.

Peraltro, lo Statuto dell'Ateneo, nel disciplinare le funzioni del Nucleo di Valutazione, all'art. 12 prevede che lo stesso svolga un ruolo di valutazione non solo delle attività didattiche e di ricerca, ma anche della gestione amministrativa con il compito di verificare il corretto utilizzo delle risorse. In questo contesto il sistema di misurazione e valutazione della performance e il piano della performance dell'Università per Stranieri di Perugia sono espressione delle sue specificità e della sua autonomia, nel rispetto dei principi enunciati nel D.Lgs. n. 150/09.

Il summenzionato documento tiene inoltre conto delle linee guida dettate da CiVIT (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche) attraverso le delibere nn. 89, 104 e 114 del 2010 sui Sistemi di misurazione e valutazione della performance e sui piani di performance (delibera n. 112/ 2010), nonché degli ulteriori indirizzi ai fini di un miglioramento dell'attuazione dei principi e degli strumenti previsti dal decreto contenuti nella delibera n. 1/2012.

¹ La Delibera n. 9/20104 con la quale ha espresso l'avviso che le Università non siano tenute all'istituzione di un Organismo indipendente di valutazione e che l'attività di valutazione continui ad essere svolta, a decorrere dal 30 aprile 2010, dai Nuclei di Valutazione.

1. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema ha per oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, che della performance individuale dei dirigenti di prima e seconda fascia, nonché del personale non dirigenziale.

È opportuno rilevare che la misurazione e la valutazione della performance individuale 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 si differenziano in quanto per misurazione si intende 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 e rilevare sistematicamente il valore degli indicatori.

Per valutazione della Performance è da intendere la valutazione del contributo al raggiungimento degli obiettivi prefissati, in termini di risultato e modalità di raggiungimento del risultato ottenuto; e la definizione dell'entità del contributo al raggiungimento degli obiettivi.

Il Sistema pertanto individua:

- 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.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance deve essere definito dal Nucleo di Valutazione e successivamente approvato dal Consiglio d'Amministrazione.

2. FINALITÀ E AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Il ciclo della performance dell'Università per Stranieri di Perugia è partito nel 2010 dalla mappatura strategica del sistema complessivo di funzionamento e dal raccordo di questa con lo strumento contabile principale.

La mappa strategica ha definito la missione dell'Ateneo, la sua visione, i valori che orientano le azioni dell'Ateneo, le attese dei portatori di interesse individuati e il piano operativo strutturato sulla base degli obiettivi strategici e gestionali individuati nell'ambito delle seguenti aree di riferimento: didattica, internazionalizzazione, ricerca, governance, organizzazione e sostenibilità del sistema.

Attraverso questa prima fase di analisi e riorganizzazione dei processi l'Università per Stranieri di Perugia ha quindi individuato le priorità e gli obiettivi da perseguire nell'attuazione delle disposizioni normative in materia di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'adozione del Piano della Performance e del Sistema di misurazione e valutazione dell'Università per Stranieri di Perugia ha seguito il seguente iter:

- Piano della Performance approvato dal Consiglio di Amministrazione il 19/01/2011 per il triennio 2011-2013 (integrato il 28 marzo 2011) e in data 19/01/2012 per il triennio 2012/2014;
- Sistema di Misurazione e Valutazione approvato dal Consiglio di Amministrazione del 19/01/2011 per il triennio 2011-13 (integrato il 28 marzo 2011) e in data 23/12/2011 per il triennio 2012/2014.

Come richiesto nella Delibera 1/2012, l'Università per Stranieri di Perugia si impegna nel garantire:

La sintesi degli obiettivi di miglioramento del *sistema di misurazione e valutazione della performance* è la seguente:

- rendere coerenti le prassi agli indirizzi strategici dell'Università;
- rendere sistematica l'attività di *reporting, interna ed esterna*, finalizzata alla misurazione della *performance* da parte di ogni struttura e al coinvolgimento degli stakeholder;
- semplificare l'attività di pianificazione e misurazione.

In particolare, come richiesto nella summenzionata Delibera, l'Università per Stranieri di Perugia si impegna nel garantire:

- chiarezza nella definizione dei soggetti coinvolti, dei loro ruoli e delle loro responsabilità nelle fasi di definizione, adozione, attuazione e audit dei Sistemi e dei Piani;
- un più efficace coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni dell'amministrazione nel processo di elaborazione dei due documenti;
- trasparenza e l'accessibilità dei Sistemi e dei Piani;
- collegamento tra il Sistema e il Piano;
- raccordo dei documenti con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, nonché con i sistemi di controllo esistenti;
- predisposizione di interventi di accompagnamento per lo sviluppo di competenze interne per una corretta attuazione del ciclo di gestione della performance.

L'impegno dell'Ateneo si è concretizzato nell'introduzione di un modello di valutazione e autovalutazione per il personale amministrativo, al fine di dare maggiore rilievo alla coerenza tra performance organizzativa e valutazione della prestazione individuale. L'adozione di un processo di valutazione per tutto il personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo contribuisce a valorizzare le caratteristiche delle diverse tipologie di strutture.

La chiarezza nella definizione dei soggetti coinvolti, dei loro ruoli e delle loro responsabilità nelle fasi di definizione, adozione, attuazione e audit dei Sistemi e dei Piani ha caratterizzato sin dall'inizio l'impianto delle misure adottate dall'Università per Stranieri di Perugia, attraverso l'adozione della [mappa strategica](#) e della [mappa delle responsabilità](#).

L'efficace coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni dell'amministrazione nel processo di elaborazione e aggiornamento dei due documenti si è concretizzato nella condivisione degli obiettivi e nel monitoraggio realizzato attraverso la somministrazione di questionari valutativi in occasione delle diverse edizioni della giornata della trasparenza che si è tenuta il 22 dicembre 2011. Sulla base dei dati raccolti è stata redatta una relazione contenente indicazioni e impressioni degli stakeholder interni ed esterni, da cui emerge un elevato livello di condivisione (<https://www.unistrapg.it/sites/www.unistrapg.it/files/trasparenza/120208-relazione-giornata-trasparenza-2011.pdf>) degli obiettivi e dei risultati.

L'omogeneizzazione e messa a regime del lavoro sino ad oggi compiuto in diversi ambiti relativamente agli adempimenti in materia di trasparenza, controllo e valutazione rappresenta un'ulteriore sforzo verso un reale bilanciamento e collegamento tra Sistema di Misurazione e Valutazione e Piano della Performance, nonché del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. In tutti i documenti, pubblicati nel rispetto delle norme in materia di trasparenza e accessibilità, vengono esplicitati rispettivamente il collegamento tra il Sistema e il Piano, il raccordo con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio e i sistemi di controllo esistenti.

Gli interventi di accompagnamento e sviluppo di competenze interne per una corretta attuazione del ciclo di gestione della performance vengono perseguiti attraverso la costituzione di specifici gruppi di lavoro e attraverso la costituzione di una Struttura tecnica permanente, che coadiuva l'organo di indirizzo politico-amministrativo, la dirigenza e il Nucleo di Valutazione d'Ateneo nello svolgimento delle attività, funge da "interfaccia tecnica" tra il Nucleo di Valutazione e i dirigenti nell'ambito del processo di pianificazione, interagendo con le diverse unità organizzative e, in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica e operativa, nella programmazione economico-finanziaria e nei controlli interni.

3. ANALISI DEL CONTESTO

Nel reperire le indicazioni per il miglioramento del Sistema, finalizzate al perfezionamento della misurazione e valutazione della performance organizzativa, l'Università per stranieri di Perugia sta adottando misure che garantiscano un adeguato bilanciamento e collegamento tra le due principali aree di cui il Sistema si compone, ovvero la performance organizzativa e quella individuale.

In base alle indicazioni contenute nella Delibera CIVIT n.1/2012, l'intero processo di valutazione si basa sulla definizione e l'attuazione delle misure di performance organizzativa, che riguarda la definizione della strategia, e quindi degli *outcome* e relativi obiettivi strategici e operativi; successivamente, il *cascading* permette di arrivare, secondo una chiara relazione causale e sistemica, fino agli obiettivi di gruppo e individuali.

Le azioni finalizzate al miglioramento della misurazione e valutazione della performance organizzativa si sono concretizzate nel 2012 attraverso un'analisi critica delle misure adottate e l'adeguamento dei target alla nuova organizzazione amministrativa.

In sintesi, la struttura amministrativa dell'Università per Stranieri di Perugia ha attualmente assunto il seguente nuovo assetto: l'Amministrazione Centrale ha mantenuto al suo vertice la figura del Direttore Amministrativo, diventato a novembre 2011 Direttore Generale. Le attività amministrative e gestionali sono state organizzate nell'ambito delle aree, dei servizi, delle unità specialistiche e delle unità operative. I dipartimenti e i centri autonomi hanno mantenuto a capo i Direttori di dipartimento o di centro da cui funzionalmente sono dipese le strutture amministrative a supporto delle attività didattiche scientifiche e organizzative (cfr. organigramma).

All'interno dell'Amministrazione centrale le responsabilità sono distribuite a cascata, secondo un modello top-down, a partire dalla posizione apicale del Direttore Generale.

Nel sito web www.unistrapg.it, in giugno 2012, è stato pubblicato un Manuale Organizzativo (<https://www.unistrapg.it/sites/www.unistrapg.it/files/ateneo/manuale-organizzazione.pdf>), che offre agli utenti un'immediata identificazione dei procedimenti facenti capo ad ogni ufficio e una mappatura precisa di responsabilità e ruoli.

Con D.R. n. 231 del 17/10/2012 è stato inoltre attivato, a decorrere dal 1° novembre 2012, il Dipartimento di Scienze Umane e Sociali. Con decorrenza dalla stessa data, sono stati pertanto disattivati la Facoltà di Lingua e Cultura Italiana, il Dipartimento di Culture Comparete e il Dipartimento di Scienze del Linguaggio.

L'Università per Stranieri ha inoltre avviato un percorso di adeguamento dei sistemi di rilevazione contabile attraverso l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale dal giorno 1 gennaio 2013. Nel corso del 2012 l'Ateneo ha vissuto quindi importanti cambiamenti organizzativi, sia dal punto di vista amministrativo che accademico. L'iter di attuazione delle iniziative messe in atto in ambito di misurazione della performance, hanno subito pertanto delle variazioni e adeguamenti e sono tuttora in fase di allineamento con il nuovo apparato.

Per quanto riguarda il sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali del personale tecnico amministrativo, il nuovo sistema ha trovato graduale applicazione, limitandosi per il 2011, alla sola valutazione degli obiettivi assegnati ai responsabili delle strutture amministrative. I dati ricavati dalla suddetta analisi sono riportati e descritti nella seconda parte della Relazione sulla Performance 2011 (<https://www.unistrapg.it/sites/www.unistrapg.it/files/documentazione/performance-valutazione/relazione-performance.pdf>). Nel 2012 sono stati organizzati corsi di formazione rivolti a tutto il personale tecnico amministrativo "*Valutare ed essere valutati - per collaboratori*", finalizzati ad una maggior consapevolezza delle dinamiche della valutazione, con particolare riferimento al processo, agli strumenti ed agli attori della valutazione come definiti da questa Università.

4. LA MAPPA STRATEGICA

La mappa strategica dell'Università per Stranieri di Perugia descrive per il triennio 2012 - 2014:

- ✓ la visione:
- ✓ i valori
- ✓ la missione
- ✓ gli stakeholder (studenti stranieri, studenti italiani, finanziatori, territorio)
- ✓ gli obiettivi strategici per area (didattica, internazionalizzazione, ricerca, governance e organizzazione)
- ✓ gli obiettivi gestionali per area (didattica, internazionalizzazione, ricerca, governance e organizzazione)
- ✓ le principali aree di intervento e le leve da utilizzare ([cfr. mappa strategica](#)).

5. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LA MAPPA DELLE RESPONSABILITÀ

La struttura organizzativa generale dell'Università prevede l'Amministrazione Centrale, la Facoltà di Lingua e Cultura Italiana, due Dipartimenti e due Centri autonomi.

L'Amministrazione Centrale ha al suo vertice il Direttore Generale. Le attività amministrative e gestionali sono svolte nell'ambito delle aree, dei servizi, delle unità specialistiche e delle unità operative.

I dipartimenti e i centri autonomi sono diretti dai Direttori di dipartimento o centro da cui funzionalmente dipendono le strutture amministrative a supporto delle attività didattiche scientifiche e organizzative. (cfr. organigramma)

All'interno dell'Amministrazione centrale le responsabilità sono distribuite a partire dalla posizione apicale del Direttore Generale. Nell'ambito del modello dell'Università per Stranieri:

- Le **aree** sono le strutture con il maggiore grado di complessità, responsabilità e autonomia gestionale. Nel rispetto e nei limiti delle funzioni contrattualmente attribuite al personale tecnico-amministrativo, le Aree, di norma, sono dirette da personale di categoria EP e rappresentano il primo livello di responsabilità con riferimento alla Direzione Amministrativa che assomma in sé le responsabilità di livello dirigenziale. Le responsabilità dei capi area è di tipo professionale per i propri ambiti di competenza e di tipo gestionale relativamente alle risorse a loro assegnate. A tali figure è richiesta capacità di coordinamento, di relazione, di controllo e di risoluzione di problemi.
- I **servizi** rappresentano il secondo livello di responsabilità e possono essere in staff al Rettore, al Direttore Generale o descrivere articolazioni delle aree. Il grado di complessità, responsabilità e autonomia può variare a seconda della tipologia di attività svolta che può richiedere lo svolgimento delle relative funzioni da personale di categoria D o EP. Il riferimento funzionale e gerarchico dei servizi in staff è il Rettore e il Direttore. Per i servizi nell'ambito delle aree, il riferimento gerarchico diretto è il responsabile dell'Area. Ai responsabili dei servizi sono attribuite responsabilità sia di tipo professionale che gestionale relativamente alle risorse assegnate.
- Le **unità specialistiche** sono anche esse responsabilità di secondo livello e sono presidiate da personale di norma di categoria D, con particolari specializzazioni in ambito amministrativo gestionale e tecnico. I titolari di tali unità hanno responsabilità principalmente professionale.
- Le **unità operative**, sempre responsabilità di secondo livello, possono essere attribuite a personale di diverse categorie. La responsabilità e l'autonomia di tali strutture è commisurata alle funzioni contrattualmente attribuibili alle diverse categorie di personale. Tali unità svolgono attività di natura progettuale o specialistica e sono caratterizzate per il loro orientamento al risultato.
- Le **segreterie amministrative** dei dipartimenti e dei centri supportano da un punto di vista gestionale le attività didattico-scientifiche e organizzative che si svolgono nei dipartimenti e nei centri. La responsabilità delle segreterie amministrative è affidata a personale di categoria D e EP, che esercita il proprio ruolo negli ambiti previsti dalla categoria di appartenenza. I segretari dipendono funzionalmente dal Direttore del Dipartimento o del Centro e gerarchicamente dal Direttore Generale.

Oltre alle strutture amministrative descritte e rappresentate nell'organigramma, il modello organizzativo dell'Università per Stranieri di Perugia prevede l'attivazione e la realizzazione di diversi **progetti di Ateneo** che vedono coinvolti, in modo trasversale, diverse unità di personale appartenenti a diverse strutture, in base alle competenze possedute. La responsabilità dei progetti è attribuita dal Direttore Generale al personale tecnico-amministrativo di diverse categorie, in possesso delle competenze necessarie alla realizzazione dei progetti medesimi. (cfr. mappa delle responsabilità)

6. IL CICLO DELLA PERFORMANCE E IL METODO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La comprensione del *sistema di misurazione e valutazione* richiede una breve descrizione del contesto in cui tale procedura è inserita, vale a dire la dinamica del *piano della performance*.

Entro dicembre di ogni anno gli organi competenti approvano il bilancio preventivo, la mappa strategica, nonché, in seguito alla validazione del Nucleo di Valutazione, il *sistema di misurazione e valutazione* dell'Ateneo.

La mappa strategica ha durata triennale. L'aggiornamento degli obiettivi strategici avviene coerentemente con le risorse stanziare nel bilancio di previsione.

Entro gennaio di ogni anno viene elaborato e approvato il *piano della performance*, ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. n° 150/2009, in coerenza con gli obiettivi strategici/gestionali assegnati dal Direttore Generale alle strutture dell'Amministrazione centrale e le risorse individuate nel bilancio di previsione.

Il *piano*, che fa riferimento anche agli anni precedenti (confronto dei risultati di almeno un biennio) nelle aree di intervento individuate nella mappa strategica, indica le aree in cui l'Ateneo punta ad ottenere risultati di miglioramento o di tenuta nel triennio successivo e in particolare nell'anno di riferimento. Tale piano, pertanto, contiene sia gli obiettivi che gli indicatori per la misurazione del loro grado di raggiungimento, nonché, in caso di obiettivi di efficienza, specifici "target" da conseguire.

Il processo di adozione dei suddetti documenti è il seguente:

- Il Direttore Generale definisce il *sistema di misurazione e valutazione* ed elabora il *piano della performance* anche sulla base delle indicazioni del Rettore
- Il Nucleo di Valutazione valida il *sistema di misurazione e valutazione*
- Il Consiglio di Amministrazione adotta il *sistema di misurazione e valutazione* e approva il *piano della performance*.

(cfr. ciclo piano performance)

Il *sistema di misurazione e valutazione* della performance organizzativa dell'Università per Stranieri di Perugia è presentato in modo semplificato rispetto alle indicazioni fornite dalla CIVIT nelle deliberazioni n. 89/10, n. 104/10 e n. 114/10.

Questo *sistema* sostituirà ogni altro strumento o regolamento di valutazione presente all'interno dell'Università (cfr. schema sistema di misurazione e valutazione).

1 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance generale dell'Ateneo

Il Nucleo di Valutazione, mediante specifici indicatori, è tenuto a valutare il raggiungimento degli obiettivi strategici e gestionali attinenti alle quattro aree individuate nella mappa strategica (Didattica, Internazionalizzazione, Ricerca e Governance, organizzazione e sostenibilità del sistema).

2 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance delle strutture amministrative

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi delle strutture amministrative compete al Nucleo di Valutazione e viene realizzata grazie ad appositi indicatori individuati dal Direttore Generale in collaborazione con i Responsabili delle strutture. La valutazione si esprime in centesimi e il peso da assegnare ad ogni obiettivo è concordato tra le persone citate.

3 - Il sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali

La performance del Direttore Generale viene valutata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e in base al parere del Nucleo di Valutazione, e si fonda sui risultati riguardanti la performance dell'Ateneo e delle strutture amministrative e, inoltre, sulla capacità di valutare i collaboratori.

La performance dei Responsabili delle strutture amministrative di I livello viene valutata dal Direttore Generale mediante l'osservazione dei comportamenti degli stessi e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi. Possono essere ambito di valutazione gli indicatori relativi alla struttura, il contributo alla performance generale della struttura, le competenze e i comportamenti professionali/organizzativi e, infine, la capacità di valutare i collaboratori.

La performance dei Responsabili delle strutture amministrative di II livello e dei Segretari amministrativi dei Dipartimenti e Centri viene valutata dal Direttore Generale e dai Responsabili di strutture amministrative di I livello mediante l'osservazione dei comportamenti e l'analisi degli indicatori relativi alla struttura di cui i valutati sono responsabili. Gli ambiti di valutazione sono gli stessi elencati nel caso precedente.

La performance del personale in dotazione alla struttura amministrativa viene valutata dal Direttore Generale e dal Responsabile di I livello della struttura del valutato mediante l'osservazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi di quest'ultimo. Nei casi di valutazione della performance individuale si fa presente che le relative procedure avverranno nel rispetto del CCNL vigente.

Il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi basato sulle competenze e i profili di ruolo, che ha già previsto la formazione del personale, troverà concreta applicazione nel corso del 2013 dopo la strutturazione del suddetto sistema e tenendo conto della contrattazione integrativa di Ateneo.

7. SISTEMA DI CONCILIAZIONE

Per risolvere eventuali conflitti che potrebbero insorgere nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale è necessario individuare soggetti terzi rispetto al valutato e al valutatore chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del *sistema*.

Nel caso dell'Università per Stranieri la procedura di conciliazione prevede i seguenti soggetti e tempi:

Valutato	Valutatore	Soggetto terzo	Attività/Tempi
Dirigente	Direttore Generale	Rettore	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione Responso entro 7 giorni
Responsabili di strutture amm.ve	Direttore Generale	Rettore	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione Responso entro 7 giorni
Personale assegnato alle strutture amm.ve	Direttore Generale	Rettore	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione Responso entro 7 giorni

In considerazione del fatto che la valutazione della performance del Direttore Generale è strettamente collegata alla performance dell'Ateneo e che il relativo procedimento prevede il coinvolgimento di tre organi (Rettore, CdA e Nucleo di Valutazione) si ritiene che ciò rappresenti un sistema di conciliazione preventiva.

8. RACCORDO CON GLI STRUMENTI ECONOMICO-FINANZIARI

Nell'ottica di una misurazione e valutazione integrata diviene insostituibile l'attività di mediazione tra gli aspetti gestionali, il sistema di valutazione, l'individuazione delle strategie e la programmazione. Per questo motivo negli ultimi mesi dell'anno solare spetta al Direttore Generale dell'Ateneo coordinare la realizzazione di diversi documenti: la definizione del *sistema di misurazione e valutazione* che verrà utilizzato nell'anno a seguire, la mappa strategica riguardante il triennio successivo e il bilancio di previsione.

In tal senso il monitoraggio degli indicatori di risultato rappresenta un modo per praticare il controllo di gestione rispetto ad alcune attività per le quali la sostenibilità economica è di vitale importanza.

Peraltro, nell'immediato futuro sarà anche necessario stabilire modalità di integrazione del *piano della performance* con la programmazione triennale del sistema universitario, ai sensi della L. 43/2005.