



UNIVERSITÀ  
DEL SALENTO

# LINEE GUIDA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

In ottemperanza al D.lgs. n. 150/2009 e successive modifiche e alla Delibera CIVIT n. 104 del 2 settembre 2010 e alla Delibera CIVIT n. 114 del 10 novembre 2010 e integrato con "Interventi di ottimizzazione, razionalizzazione e revisione di alcune strutture" emanato dalla Direzione amministrativa a seguito del D.D. n. 160 del 15.04.2011 ed adeguato a seguito di una ricognizione delle fonti normative e dalla prassi di riferimento.

Anno 2012

“ LINEE GUIDA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE”  
Anno 2012

In ottemperanza al D.lgs. n. 150/2009 e successive modifiche e alla Delibera CIVIT n. 104 del  
2 settembre 2010  
e alla Delibera CIVIT n. 114 del 10 novembre 2010  
e integrato con “Interventi di ottimizzazione, razionalizzazione e  
revisione di alcune strutture” emanato dalla Direzione amministrativa a seguito del D.D. n. 160  
del 15.04.2011 ed adeguato a seguito di una ricognizione delle fonti normative e dalla prassi di  
riferimento.

Copyright Università del Salento 2012 – Vietata la vendita

A cura della Direzione Amministrativa: Area Organizzazione, Qualità e Audit e Servizio Controllo di Gestione.

## INDICE

### Parte I

1. PREMESSA	p.4
2. CONTESTO DI RIFERIMENTO	p.7
2.1 Disposizioni del Regolamento per l'Amministrazione, Finanza e Contabilità	p.7
2.1.1 Responsabili dei Centri di Responsabilità	p.7
2.1.2 Dirigenti	p.8
2.1.3 Personale EP	p.8
2.1.4 Art.81 – Sistema di Valutazione	p.8
2.1.5 Art.91 – Indennità di Responsabilità	p.9
3. APPLICAZIONE DEL D.Lgs N.150/2009 ALL'UNIVERSITA' DEL SALENTO	p.10
3.1 Sistema di misurazione e valutazione della performance	p.12
3.1.1 Requisiti minimi richiesti al sistema di misurazione della performance	p.12
3.1.2 Elementi costitutivi del sistema di misurazione	p.13
3.2 Soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance	p.13
4. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	p.15
4.1 Declinazione organizzativa dell'Università del Salento	p.15
4.2 Definizione della Mappa delle Responsabilità	p.16
4.3 Relazione tra centri di responsabilità e servizi	p.25
4.4 Definizione degli indicatori di performance organizzativa	p.25
4.5 Definizione delle interazioni degli indicatori con obiettivi e azioni	p.26
4.6 Il modello CAF-Università	p.26
5. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	p.28
5.1 Assegnazione degli obiettivi	p.29
5.2 Misurazione delle prestazioni	p.31
5.3 Metodologia di valutazione del personale	p.32
5.3.1 Indicatori della performance	p.32
GLOSSARIO	p.36
BIBLIOGRAFIA	p.37
SITOGRAFIA	p.37
ALL. 1) Indicatori di Performance Organizzativa	p.39

## 1. PREMESSA

Il D.lgs.150/2009 (cosiddetto Decreto Brunetta) , modificato dal D. Lgs. 1/8/2011 n. 141 in vigore dal 6.9.2011, ha disposto rilevanti novità in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico.

Con riferimento specifico alle Università, la Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (di seguito denominata CIVIT), con Delibera n. 9 del 11 marzo u.s. ha disposto quanto segue:

- che le Università non sono tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009;
- che, a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continua ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999;
- che le Università sono comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto sono chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

La CIVIT ha così recepito la tesi della CRUI secondo cui le Università già posseggono organismi di valutazione ai quali possono essere rimandati ulteriori compiti previsti dalla normativa Brunetta, eventualmente integrati nella loro composizione. La Delibera della CIVIT ha pertanto recepito i principi fondamentali su cui si fonda l'autonomia delle Università (l'articolo 6 della legge n. 168/1989 riconosce alle Università, in attuazione dell'articolo 33 della Costituzione, autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile e che a tal fine, secondo quanto previsto dalla medesima disposizione, le Università si danno ordinamenti autonomi con propri statuti e regolamenti). Inoltre, il recente DPR n. 76 dell'1/2/2010<sup>1</sup>, concernente "Il Regolamento per il funzionamento dell'ANVUR" (adottato ai sensi della Legge 24 novembre 2006, n. 286) prevede che l'Agenzia sovrintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle Università e degli Enti di Ricerca; assorbe anche i compiti già attribuiti al Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario ed al Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca.

Tra i vari compiti assegnati, l'ANVUR assume un ruolo preminente nella valutazione delle attività gestionali; definisce criteri e metodologie per la valutazione in base a parametri oggettivi e certificabili delle Strutture Universitarie ed Enti di Ricerca; fornisce indirizzi nella valutazione dei nuclei interni; forma per il MIUR tutti i dati statistici necessari per ottimizzare il Sistema Università; elabora i parametri di riferimento per l'allocazione dei finanziamenti; valuta gli accordi programma MIUR/Università.

Il legislatore ha previsto che l'ANVUR garantisce una valutazione, tecnica ed indipendente, del funzionamento di Atenei e centri di Ricerca, e con riguardo agli aspetti connessi con il Decreto n. 150/2009, l'art. 3 comma 3 del DPR n. 76 dell'1/2/2010 e in tal senso si legge il richiamo esplicito agli indicatori definiti dalla CIVIT : "Nello svolgimento delle sue attività l'Agenzia utilizza i criteri, i metodi e gli indicatori più appropriati per ogni tipologia di valutazione, anche in riferimento a diversi ambiti disciplinari, tenendo conto di quelli definiti dalla Commissione di

<sup>1</sup> Pubblicato in "Gazzetta Ufficiale" del 27/05/2010, n. 122.

cui all'articolo 13, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché delle esperienze sviluppate e condivise a livello nazionale e internazionale”.

Tuttavia, in sede di prima applicazione della suddetta norma, occorre rammentare che, il Decreto-legge 31 maggio 2010, n.78, convertito in Legge n. 122/2010,<sup>2</sup> "Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica" contiene delle disposizioni urgenti a sostegno dell'economia che pongono dei limiti attuativi ai nuovi sistemi di misurazione e valutazione della performance previsti dal cennato D.Lgs. n.150.

Invero, la CIVIT ha chiarito che le predette misure adottate dal Governo, allo stato, implicano sicuramente un differimento del funzionamento a regime del sistema di retribuzione premiale. Tuttavia, dette misure non precludono alle pubbliche amministrazioni di adottare, in via sperimentale, sistemi di misurazione e valutazione comunque orientati al miglioramento della performance delle medesime amministrazioni (Cfr. Audizione del 17.06.2010 u.s. del Presidente della CIVIT Antonio Martone).

Con successivo provvedimento, la CIVIT<sup>3</sup> ha divulgato gli indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance previsti dagli articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150.

Nella stessa delibera la Commissione sottolinea la necessità dell'adozione di un sistema di valutazione della performance al fine di:

- soddisfare le esigenze del personale;
- migliorare le capacità di scelta e di selezione da parte dell'Amministrazione in ordine all'allocazione delle risorse.

La possibilità di implementare efficaci sistemi di misurazione della performance dipende non solo dai sistemi in quanto tali, ma anche, e soprattutto, da elementi organizzativi, quali la leadership – incaricata di promuovere e supportare il cambiamento e la cultura organizzativa dei dipendenti pubblici, che dovranno necessariamente fare proprio un nuovo modo di lavorare maggiormente partecipativo e finalizzato al miglioramento continuo dei servizi.

Adeguati strumenti di supporto (ad es. sistemi informativi e informatici) concorreranno poi all'effettiva analisi, utilizzo e rappresentazione dei dati raccolti attraverso il sistema di misurazione.

Ciò posto, questa Università ha voluto intraprendere un percorso teso al recepimento dei principi sanciti dalla riforma Brunetta, al fine di dotarsi di un sistema di misurazione e valutazione della performance, in via sperimentale che pertanto sarà suscettibile di miglioramenti, adeguamenti e modifiche.

In particolare:

- Con D.R. n. 1856 del 28/12/2010 sono state adottate le “Linee guida per la misurazione e valutazione delle performance” in ottemperanza al D. Lgs. 27/10/2010 n. 150 nonché alle delibere CIVIT;
- Con D.R. n. 72 del 31.01.2011 è stato adottato il “Piano della Performance 2011-2013” in coerenza con le modalità e i metodi di valutazione della performance organizzativa e individuale definite nelle Linee Guida e sulla base degli obiettivi strategici triennali approvati dal Consiglio di Amministrazione con Delibera n.32 del 29/01/2010 e n. 268 del 22/12/2010,
- Con D.R. n.1513 del 16.12.2011 è stato adottato il “Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2011-2013”.

---

<sup>2</sup> Pubblicato in “Gazzetta Ufficiale” del 31/5/2010, n. 125.

<sup>3</sup> Cfr. Delibera CIVIT 30/06/2010, n. 89 “Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”. La Commissione, quasi a voler tracciare una risposta a quanti hanno letto nei contenuti della recente manovra finanziaria (D. L. 78/2010) una sostanziale vanificazione, per l'impossibilità della loro concreta applicazione, dei principi contenuti nel Decreto Brunetta sulla premialità e sulla misurazione della performance, ha espressamente sottolineato come tali misure finanziarie “non sono di ostacolo all'adozione di un sistema di misurazione della performance, ma, anzi, ne richiedono l'effettiva implementazione, per almeno due ordini di ragioni: la prima relativa alla soddisfazione delle esigenze dei cittadini e la seconda relativa alla migliore capacità di scelta e di selezione da parte delle autorità competenti in ordine all'allocazione delle risorse.

- Si è provveduto altresì a creare la sezione “Trasparenza, valutazione e merito” e ad implementare i contenuti così come prescritto dalla normativa (Delibera CIVIT n. 105 del 14 ottobre 2010 - “Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”) e dalla prassi di riferimento.

Pertanto, al fine di adeguare il Sistema di valutazione alle modifiche normative intervenute nel corso del 2011, il presente documento intende integrare e aggiornare le “Linee guida per la misurazione e valutazione delle performance” adottate con D.R. n. 1856 del 28/12/2010, a seguito di un’attenta ricognizione e conferma di quanto già disposto.

## 2. CONTESTO DI RIFERIMENTO

Prima di definire i principi e le modalità di attuazione del D.lgs. n. 150/2009, si ritiene opportuno richiamare l'ambito di intervento esistente in questa Università ed in particolare lo Statuto, il Regolamento per l'Amministrazione, Finanza e Contabilità, il CCNL del personale comparto università stipulato il 16/10/2008 e il Regolamento d'Ateneo sul personale EP (che riguarda l'assegnazione degli obiettivi e il sistema di valutazione esistente) vigenti al dicembre 2010.

Quanto sopra in considerazione del fatto che le novità legislative introdotte dal Decreto Brunetta dovranno essere armonizzate con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio e pertanto dovranno avere, in sintesi, sostenibilità finanziaria e, quindi, coerenza con quanto disciplinato dai Regolamenti di Ateneo e dal CCNL vigente.

In tal senso, infatti, l'art. 7, comma 2 lettera d) del Decreto Brunetta dispone che il Sistema di valutazione oggetto del presente lavoro dovrà individuare le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del summenzionato decreto. Dovrà prevedere, inoltre, le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Nel seguito sono richiamate sinteticamente le disposizioni di riferimento che si applicano alla nostra Università.

### 2.1 Disposizioni del Regolamento per l'Amministrazione, Finanza e Contabilità

L'art. 8 del Regolamento per l'Amministrazione, Finanza e Contabilità di questa Università (d'ora innanzi RAFC), stabilisce che la formazione del Bilancio Annuale di Previsione avviene sulla base della pianificazione generale e degli obiettivi annuali definiti dal Consiglio di Amministrazione in relazione alla stima delle disponibilità finanziarie.

La norma deve essere coordinata con le disposizioni statutarie ed in modo particolare con l'art. 30, comma 3, lettera c) che prevede la competenza del Senato Accademico nella definizione dei criteri generali di indirizzo per la ripartizione delle risorse finanziarie.

In base all'art. 10, comma 1, del RAFC "entro trenta giorni dall'approvazione del Bilancio annuale di previsione il Direttore Amministrativo, sulla base del Documento Annuale di Programmazione e del Bilancio approvato, definisce il Piano esecutivo di attività delle strutture dell'Amministrazione Centrale individuando il responsabile per la realizzazione dei progetti e/o per il raggiungimento degli obiettivi assegnati nonché attribuendo la responsabilità amministrativa della gestione delle relative risorse finanziarie".

Inoltre, secondo quanto disposto dall'art. 10 comma 4 del R.A.F.C. "entro il mese di marzo di ogni anno il Direttore Amministrativo presenta al Rettore una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente".

Allo stato attuale, l'assegnazione degli obiettivi riguarda il Direttore Amministrativo, i Dirigenti, i Responsabili dei Centri di Responsabilità e il personale EP.

#### 2.1.1 Responsabili dei Centri di Responsabilità

Le previsioni dello Statuto e del RAFC stabiliscono le seguenti modalità operative:

Il Consiglio di Amministrazione assegna gli obiettivi al Direttore Amministrativo.

Il Consiglio di amministrazione stima la disponibilità di risorse per l'esercizio finanziario successivo e definisce le compatibilità finanziarie, ovvero stabilisce i limiti di assegnazione delle



risorse ad ogni singolo Centro di Responsabilità amministrativa entro cui deve essere garantita la gestione ordinaria e la realizzazione dei Programmi di Sviluppo.

Sulla base delle compatibilità finanziarie definite e degli obiettivi programmati il Senato Accademico definisce le linee di indirizzo per l'utilizzo delle risorse.

Il Direttore Amministrativo assegna gli obiettivi ai responsabili dei Centri di Responsabilità, invitandoli alla definizione dei Programmi di Attività per l'esercizio finanziario successivo.

Ogni Centro di Responsabilità presenta alla Direzione Amministrativa i propri Programmi di attività suddivisi in Programmi di gestione corrente, Programmi per attività di sviluppo e Programmi finanziati con risorse esterne.

I Programmi possono contenere piccole oscillazioni rispetto al limite di compatibilità finanziarie che saranno oggetto di successiva valutazione e negoziazione con il Direttore Amministrativo.

Il Direttore Amministrativo, sulla base dei Programmi trasmessi dai centri di Responsabilità, elabora il Documento Annuale di Programmazione che viene trasmesso al Rettore e alla Commissione Bilancio per la redazione della proposta di Bilancio di Previsione.

### 2.1.2 Dirigenti

L'art. 44 comma 3, lettera d) dello Statuto di questa Università stabilisce che il Direttore Amministrativo, tenuto conto di quanto stabilito dalla normativa e dai CCNL, conferisce ai dirigenti l'incarico di gestire e coordinare le strutture. Tale incarico è soggetto a valutazione periodica semestrale dei risultati raggiunti e del grado di attuazione del programma annuale di attività.<sup>4</sup>

L'art. 46 comma 1 stabilisce inoltre che i dirigenti rispondono al Direttore Amministrativo e riferiscono al Senato Accademico dell'efficiente svolgimento dei compiti cui sono preposti.

Per la valutazione dell'attività svolta dai dirigenti di questa Università, sono stati stabiliti i seguenti criteri previsti dal sistema di valutazione dei risultati, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 280 del 27/07/2004:

- a) prestazioni rese;
- b) attività organizzativa posta in essere;
- c) livello di conseguimento degli obiettivi assegnati.

### 2.1.3 Personale EP

Per il personale EP si rinvia al CCNL del personale comparto università stipulato il 16/10/2008.

### 2.1.4 Art. 81 - Sistema di Valutazione

(Art.81 CCNL 2008 )

1. Ciascuna Amministrazione procede, in coerenza con quanto previsto all'art. 4, comma 2, lett. b), alla valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti ai fini:

- della corresponsione dei compensi incentivanti di cui all'art. 88 (utilizzo del fondo), comma 2, lett. d), come modificato dall'art.16 del CCNL 27.1.2005;
- della progressione economica, per quanto attiene gli indicatori di cui all'art. 82, (criteri di selezione...) comma 2, lettere b) e c);

OMISSIS (...)

### 2.1.5 Art. 91 - Indennità di Responsabilità

---

<sup>4</sup> Con l'entrata in vigore del nuovo Statuto di Ateneo pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 7 il 10/01/2012, le funzioni dirigenziali sono disciplinate dagli artt. 73 e 74.

(Art. 91 CCNL 2008 )

1. Le Amministrazioni, in base alle proprie finalità istituzionali, individuano posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità e verificano la disponibilità di personale professionalmente qualificato appartenente alle categorie B, C e D ai fini della attribuzione di tali posizioni e funzioni. Le relative determinazioni sono oggetto di informazione preventiva ai soggetti sindacali di cui all'art. 9.

OMISSIS (...)

### 3. APPLICAZIONE DEL D.Lgs N.150/2009 ALL'UNIVERSITA' DEL SALENTO

L'art.3 del D.lgs. n. 150/2009 stabilisce che ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla CIVIT e con riferimento:

1. all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola;
2. ai singoli dipendenti.

E' introdotto il concetto di performance che alla luce della delibera<sup>5</sup> n.89/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT), può essere inteso come il risultato o contributo che un soggetto (singolo individuo, organizzazione, unità organizzativa o sistema) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita<sup>6</sup>.

Ai fini dell'attuazione dei principi di cui all'art.3 del D.lgs. n. 150/2009 l'Università del Salento ha introdotto, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance (art.4 D.lgs. n. 150/2009) che si articola nelle seguenti fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori. A tal fine l'Università redige, entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale denominato Piano della Performance (art.10 D.lgs. n. 150/2009) nel quale sono indicati gli obiettivi, le risorse correlate, gli indicatori di rendimento secondo metodologie predisposte dalla CIVIT;
2. collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse. Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico amministrativo in coerenza con quelli di bilancio (art.5 D.lgs. n. 150/2009). Si conferma quindi la necessità di coniugare le risorse economiche in base agli obiettivi cui sono finalizzate;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi. Gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio (art.6 D.lgs. n. 150/2009);
4. misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale. A tal fine l'Università si avvale del Sistema di misurazione e valutazione della performance (art.7 D.lgs. n. 150/2009);
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati. A tal fine le amministrazioni redigono annualmente, entro il 30 giugno un documento denominato Relazione sulla performance (art.10 D.lgs. n. 150/2009)

<sup>5</sup> Delibera CIVIT n. 89/ 2010: Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (artt.13,comma 6,lett.d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150).

<sup>6</sup> Cfr. Tra le tante definizioni:

- Fabio Monteduro "La Misurazione e la Valutazione della Performance" - Firenze, 14 dicembre 2009;

- Giancarlo Vecchi – Atti Corso Advanced "L'APPLICAZIONE DELLA RIFORMA BRUNETTA NELLE UNIVERSITA' E NEGLI ENTI DI RICERCA" (POLITECNICO DI MILANO, 26 E 27 NOVEMBRE 2009 ): il termine "performance" riguarda gli esiti di un'azione, giudicata nella sua multidimensionalità è quindi un termine che rimanda alle varie componenti di un intervento necessarie per esprimere un giudizio equilibrato sul suo valore.

che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

L'art. 5, comma 2, del D.lgs. n. 150/2009 dispone i requisiti essenziali validi per definire un obiettivo<sup>7</sup>.

Gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

[...]

Ciò posto, questa Università adotta un sistema di valutazione delle prestazioni in un contesto orientato alla trasparenza ed efficienza, al fine di rendere quanto più obiettiva la misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati delle unità di personale.

Pertanto, si intende dare attuazione concreta ai principi disposti dal legislatore con il D.Lgs. n. 150/2009 e ai nuovi istituti previsti:

- sistema di valutazione della performance;
- trasparenza delle regole e delle modalità operative di funzionamento dell'intero processo valutativo;
- valorizzazione delle persone;
- meccanismi che agevolino la motivazione delle professionalità esistenti;
- rafforzamento della cultura della valutazione;
- diffusione di una nuova cultura gestionale e di responsabilizzazione tra i lavoratori;
- rafforzamento della comunicazione;
- centralità del confronto e del dialogo;
- coinvolgimento delle persone nelle azioni e nelle strategie dell'Amministrazione rendendo più esplicito il contributo richiesto ad ognuno, motivando e responsabilizzando il personale in merito all'attività svolta e agli obiettivi da perseguire.

In un'ottica di confronto e condivisione con le esperienze di altre Università che hanno adottato nuovi sistemi di valutazione<sup>8</sup>, questo Ateneo fa evolvere la valutazione, secondo una logica di miglioramento continuo, come una pratica negoziata e accettata dai diversi soggetti coinvolti e nella convinzione che debba essere:

---

<sup>7</sup> Si richiamano sul punto le teorie aziendalistiche che rimandano ad una "strategia per obiettivi S.M.A.R.T. : specific, mea surablee , attainable, relevant, time-bound. Si tratta di un acronimo che ha un significato ben preciso:

S come specifico. Gli obiettivi devono indicare cosa si deve realmente raggiungere, "voglio migliorare i miei risultati" è generico non fornisce indicazioni operative;. M come misurabile. L'obiettivo deve essere espresso con dei numeri A come azioni raggiungibili.. Quali azioni devono essere intraprese per raggiungere quanto prefissato; R come realistico, appropriato. La risposta a questa domanda nasce dalla conoscenza della propria attività, del proprio mercato, della forza della propria azienda, delle attività e dei prodotti della concorrenza. T come tempo. Indicare la dimensione temporale, cioè entro quando si devono raggiungere gli obiettivi prefissati, aiuta a capire se essi sono realistici oppure no.

<sup>8</sup> Cfr. "Manuale delle buone pratiche valutative – Principi, metodi e strumenti per la valutazione del personale tecnico-amministrativo", Università di Bologna.

- sviluppata per rispondere alle richieste e alle esigenze degli utenti;
- trasparente nelle regole e nei criteri utilizzati;
- percepita come equa nella definizione e formulazione dei giudizi;
- formalizzata attraverso l'uso di strumenti che conducano a risultati omogenei e quindi confrontabili;
- rigorosa nella scelta dei metodi;

### 3.1 Sistema di misurazione e valutazione della performance

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento (art.3. D.Lgs. n. 150/2009).

Ai sensi dell'art.7, del D.lgs.n.150/2009 le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e a tal fine adottano il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il sistema individua:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
3. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
4. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

#### 3.1.1 Requisiti minimi richiesti al Sistema di misurazione della performance

Alla luce della Delibera n. 89 della Commissione, ogni amministrazione pubblica deve dotarsi di un Sistema di misurazione della performance che rispetti i seguenti requisiti minimi:

1. chiara definizione degli obiettivi;
2. presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
4. caratterizzazione degli indicatori secondo il formato proposto dalla Commissione;
5. rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Questo sistema di misurazione è volto a rendere le organizzazioni capaci di:

- acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto a questi;
- legare le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione;
- comunicare obiettivi e risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, nonché confrontare le proprie performance in un'ottica di benchmarking nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni;
- influenzare i comportamenti organizzativi;
- generare cicli di apprendimento.

### 3.1.2 Elementi costitutivi del Sistema di misurazione

La misurazione della performance (Delibera Civit n.89/2010) è un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile.

Se appropriatamente sviluppato, un sistema di misurazione può rendere un'organizzazione capace di:

- formulare e comunicare i propri obiettivi e verificare che questi siano conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare accountability e responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Un sistema di misurazione delle performance si compone di tre elementi fondamentali:

1. indicatori: sono gli strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione di informazioni.  
Devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi, e non valori 'ideali';
2. target: è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale (ad es., 20 pratiche evase in 3 ore di lavoro).  
L'introduzione di un target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un target si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:
  - il target sia ambizioso, ma realistico;
  - il target sia quantificabile e misurabile;
  - i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
  - siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
  - siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
  - ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
  - il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo;
3. infrastruttura di supporto: un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di knowledge management e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

### 3.2 Soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance

Ai sensi dell'art. 12 del D.Lgs. n. 150/2009 nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche i soggetti che intervengono sono:

- a) un organismo centrale, denominato: «Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche», di cui all'articolo 13;
- b) gli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14 (Nucleo di Valutazione);
- c) l'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione;
- d) i dirigenti di ciascuna amministrazione.

La delibera CIVIT n. 9/2010 chiarisce che nelle Università, a decorrere dal 30 aprile 2010, le attività dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV) previste dal D.Lgs.n. 150/2009 sono svolte dal Nucleo di Valutazione di Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema e, a tal fine, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, ad esso sono attribuite le funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs 150/2009.

## 4. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione e valutazione della performance organizzativa, ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs n. 150/2009, concerne:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

L'Area Organizzazione Qualità e Audit – Ufficio Organizzazione e Qualità in sinergia con il Servizio di Controllo di Gestione, in quanto strutture di staff della Direzione Amministrativa, hanno definito un “Sistema di Cruscotti di indicatori” in grado di misurare il livello di performance dei servizi amministrativi in termini di efficacia ed in termini di efficienza. Il cruscotto consente di rilevare lo stato dell'organizzazione a livello di Ateneo e di singola struttura, evidenziando eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite.

### 4.1 Declinazione organizzativa dell'Università del Salento

Il sistema di misurazione e valutazione della performance non può prescindere dalla storia gestionale e organizzativa dell'Ateneo, anche in considerazione della sua complessa articolazione:

- ✓ Amministrazione Centrale;
- ✓ Dipartimenti
- ✓ Facoltà
- ✓ Centri di Spesa
- ✓ Biblioteche

Una siffatta articolazione richiede una sistematizzazione della correlazione tra strutture, attività svolte, e, a cascata, responsabilità individuali.

Pertanto, al fine di agevolare la definizione del sistema di valutazione complessivo, preliminarmente si è proceduto a:

- 1) definire la mappa dei centri di responsabilità;
- 2) tracciare la relazione tra centri di responsabilità e attività;
- 3) definire gli indicatori di performance organizzativa più opportuni per i singoli centri di responsabilità;
- 4) definire le interazioni degli indicatori con obiettivi e azioni.



## 4.2 Definizione della Mappa delle Responsabilità

In primo luogo si è ritenuto opportuno delineare la Mappa delle Responsabilità dell'Amministrazione Centrale per individuare le unità organizzative responsabili dei processi di gestione connessi ai Servizi Amministrativi erogati dall'Ateneo. La mappa è stata definita sulla base della struttura organizzativa dell'Amministrazione, approvata con D.D. 160 del 15.04.2011.



Ad ogni unità organizzativa saranno collegati, pertanto, obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici, e specifici risultati da raggiungere ( misurabili attraverso indicatori di performance).

Per l'elaborazione della Mappa e la scelta degli indicatori si è fatto riferimento ai modelli di analisi adottati nell'ambito del "Progetto Good Practice 2011" (a cui l'Università del Salento sta partecipando), nell'ambito del Progetto Brunetta del Politecnico di Milano e nell'ambito del modello CAF.

Nella predisposizione della Mappa, sono state preliminarmente definite le seguenti variabili:

- le strutture di responsabilità (Rettorato, Direzione Amministrativa, Ripartizioni, Aree, Uffici, Servizi);
- i servizi amministrativi erogati dall'Ateneo (contabilità, approvvigionamenti, personale, etc.);
- i processi di gestione riferiti a ciascun servizio erogato (per esempio per il servizio Contabilità: Gestione contribuzione studentesche, Budget e Bilancio di previsione, Gestione delle spese, ecc).

Una volta definita la Mappa delle Responsabilità, è stata tracciata la relazione tra le strutture di responsabilità e i processi di gestione riferiti a ciascun servizio erogato.

Nelle tabelle di seguito riportate si evidenziano le associazioni tra i centri di responsabilità dell'Amministrazione Centrale (Rettorato, Direzione Amministrativa, Ripartizioni) ed i relativi servizi erogati.

Leggendo la tabella per colonna si evidenziano i servizi amministrativi cui ogni centro di responsabilità contribuisce.

RETTORATO					
AREA/UFFICIO/SERVIZIO	Ufficio Segreteria del Rettore	Ufficio Comunicazione e Relazione con la Stampa	Ufficio Comunicazione Multimediale	Ufficio Relazioni Internazionali	Servizio Prevenzione e Protezione
1 PIANIFICAZIONE CONTROLLO E STATISTICA					
2 CONTABILITA'	X				
3 AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI					
4 PERSONALE					
5 COMUNICAZIONE	X	X	X		
6 SISTEMI INFORMATIVI					
7 EDILIZIA					
8 SERVIZI GENERALI E LOGISTICI					X
9 APPROVVIGIONAMENTI					
10 SERVIZI SOCIALI E WELFARE					
11 ORIENTAMENTO IN ENTRATA					
12 DIRITTO ALLO STUDIO					
13 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA					
14 ORIENTAMENTO IN USCITA E PLACEMENT					
15 INTERNAZIONALIZZAZIONE	X			X	
16 TRASFERIMENTO TECNOLOGICO					
17 SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI					
18 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA					

**DIREZIONE AMMINISTRATIVA**

AREA/UFFICIO/SERVIZIO	Direttore Amministrativo								Area Organizzazione Qualità e Audit				Area Amministrativa			Area Valutazione Strategica			Area Studenti					
	Direttore Amministrativo	Segreteria di Direzione	Servizio Vigilanza e Controllo	Servizio Controllo di Gestione	Centro Orientamento e Tutorato	Ufficio Reclutamento	Servizio Consulenza	Energy Manager	Area Verde di Ateneo	Area Organizzazione Qualità e Audit	Ufficio Organizzazione e Qualità	Ufficio Statistiche	Ufficio Relazioni con il Pubblico	Area Amministrativa	Ufficio Organi Collegiali	Ufficio Documentazione Archivi	Area Valutazione Strategica	Ufficio Segreteria Tecnica INVA	Servizio Misurazione Performance	Area Studenti	Ufficio Offerta Formativa	Ufficio Diritto allo Studio	Ufficio Mobilità Studenti Stranieri	Servizio Consegna Titoli ed Esami Stato
1 PIANIFICAZIONE CONTROLLO E STATISTICA	X		X	X					X	X	X		X	X		X	X	X						
2 CONTABILITA'	X			X										X	X		X							
3 AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI	X	X												X	X		X							
4 PERSONALE	X	X				X			X	X														
5 COMUNICAZIONE	X								X			X												
6 SISTEMI INFORMATIVI	X																							
7 EDILIZIA	X						X																	
8 SERVIZI GENERALI E LOGISTICI	X							X						X		X								
9 APPROVVIGIONAMENTI	X																							
10 SERVIZI SOCIALI E WELFARE	X																							
11 ORIENTAMENTO IN ENTRATA	X				X	X																		
12 DIRITTO ALLO STUDIO	X																		X		X			
13 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA	X								X	X									X	X	X			X
14 ORIENTAMENTO IN USCITA E PLACEMENT	X				X																			
15 INTERNAZIONALIZZAZIONE	X																		X			X		
16 TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	X																							
17 SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI	X																							
18 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA	X																							

## RIPARTIZIONE AFFARI FINANZIARI

AREA/UFFICIO/SERVIZIO	Direttore								
	Direttore	Servizio Segreteria e Organizzazione	Area Ragioneria	Ufficio Programmazione e Bilancio	Ufficio Affari Fiscali	Ufficio Servizi Generali	Ufficio Stipendi	Ufficio Economato	Ufficio del Patrimonio
1 PIANIFICAZIONE CONTROLLO E STATISTICA	X	X	X	X					
2 CONTABILITA'	X		X	X	X			X	X
3 AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI									
4 PERSONALE	X						X		
5 COMUNICAZIONE									
6 SISTEMI INFORMATIVI	X	X							
7 EDILIZIA	X								X
8 SERVIZI GENERALI E LOGISTICI	X					X			
9 APPROVVIGIONAMENTI	X					X		X	X
10 SERVIZI SOCIALI E WELFARE									
11 ORIENTAMENTO IN ENTRATA									
12 DIRITTO ALLO STUDIO									
13 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA									
14 ORIENTAMENTO IN USCITA E PLACEMENT									
15 INTERNAZIONALIZZAZIONE									
16 TRASFERIMENTO TECNOLOGICO									
17 SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI									
18 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA									

## RIPARTIZIONE LEGALE, ATTI NEGOZIALI ED ISTITUZIONALI

AREA/UFFICIO/SERVIZIO	Direttore				Area Affari Negoziali		
	Direttore	Servizio Segreteria e Organizzazione	Ufficio Legale	Ufficio Affari Istituzionali	Area Affari Negoziali	Ufficio Procedure in Economia	Ufficio Appalti e Contratti
<b>1 PIANIFICAZIONE CONTROLLO E STATISTICA</b>	x	x					
<b>2 CONTABILITA'</b>	x	x					
<b>3 AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI</b>	X		X	X	X		X
<b>4 PERSONALE</b>							
<b>5 COMUNICAZIONE</b>							
<b>6 SISTEMI INFORMATIVI</b>							
<b>7 EDILIZIA</b>							
<b>8 SERVIZI GENERALI E LOGISTICI</b>							
<b>9 APPROVVIGIONAMENTI</b>	X				X	X	X
<b>10 SERVIZI SOCIALI E WELFARE</b>							
<b>11 ORIENTAMENTO IN ENTRATA</b>							
<b>12 DIRITTO ALLO STUDIO</b>							
<b>13 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA</b>							
<b>14 ORIENTAMENTO IN USCITA E PLACEMENT</b>							
<b>15 INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>							
<b>16 TRASFERIMENTO TECNOLOGICO</b>	X			X			
<b>17 SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI</b>							
<b>18 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA</b>							

## RIPARTIZIONE INFORMATICA

AREA/UFFICIO/SERVIZIO	Coordinatore Generale	Area Coordinamento e Piani		Area Sistemi				Area Infrastrutture				Area Laboratori Informatici		
		Area Coordinamento e Piani	Servizio di Coordinamento	Area Sistemi	Servizio Sistemi Informativi	Servizio Elaborazione Dati	Servizio Web	Area Infrastrutture	Servizio Reti Locali	Servizio Dorsale di Rete	Servizio Posta Elettronica	Area Laboratori Informatici	Servizio Laboratori Informatici	Servizio Assistenza
<b>1 PIANIFICAZIONE CONTROLLO E STATISTICA</b>	X	X	X											
2 CONTABILITA'	X													
3 AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI														
4 PERSONALE														
5 COMUNICAZIONE	X			X			X							
6 SISTEMI INFORMATIVI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7 EDILIZIA														
8 SERVIZI GENERALI E LOGISTICI														
9 APPROVVIGIONAMENTI														
10 SERVIZI SOCIALI E WELFARE														
11 ORIENTAMENTO IN ENTRATA														
12 DIRITTO ALLO STUDIO														
13 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA	X	X	X	X	X	X	X					X	X	X
14 ORIENTAMENTO IN USCITA E PLACEMENT														
15 INTERNAZIONALIZZAZIONE														
16 TRASFERIMENTO TECNOLOGICO														
17 SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI														
18 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA														

## RIPARTIZIONE RICERCA

AREA/UFFICIO/SERVIZIO	Direttore	Direttore		Area Post Laurea			Area Ricerca		
		Servizio Segreteria e Organizzazione	Area Valorizzazione Ricerca	Area Post Laurea	Ufficio Dottorati e Borse Post Laurea	Ufficio Career Service	Area Ricerca	Ufficio Progettazione e Finanziamenti	Ufficio Trasferimento Tecnologico
<b>1 PIANIFICAZIONE CONTROLLO E STATISTICA</b>	X	X							
<b>2 CONTABILITA'</b>	X	X							
<b>3 AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI</b>									
<b>4 PERSONALE</b>									
<b>5 COMUNICAZIONE</b>									
<b>6 SISTEMI INFORMATIVI</b>									
<b>7 EDILIZIA</b>									
<b>8 SERVIZI GENERALI E LOGISTICI</b>									
<b>9 APPROVVIGIONAMENTI</b>									
<b>10 SERVIZI SOCIALI E WELFARE</b>									
<b>11 ORIENTAMENTO IN ENTRATA</b>									
<b>12 DIRITTO ALLO STUDIO</b>									
<b>13 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA</b>	X			X	X				
<b>14 ORIENTAMENTO IN USCITA E PLACEMENT</b>	X		X	X		X			
<b>15 INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	X		X				X	X	
<b>16 TRASFERIMENTO TECNOLOGICO</b>	X		X				X		X
<b>17 SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI</b>	X		X	X	X		X	X	
<b>18 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA</b>	X						X	X	

## RIPARTIZIONE RISORSE UMANE

AREA/UFFICIO/SERVIZIO		Direttore	Direttore		Area Personale			
			Servizio Segreteria e Organizzazione	Ufficio Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali	Area Personale	Ufficio Personale Tecnico Amministrativo	Ufficio Personale Docente	Ufficio Pensioni e Previdenza
<b>1</b>	<b>PIANIFICAZIONE CONTROLLO E STATISTICA</b>	X	x	x	x	x	x	X
2	CONTABILITA'	X	X					
3	AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI							
4	PERSONALE	X	x	x	x	x	x	x
5	COMUNICAZIONE							
6	SISTEMI INFORMATIVI							
7	EDILIZIA							
8	SERVIZI GENERALI E LOGISTICI							
9	APPROVVIGIONAMENTI							
10	SERVIZI SOCIALI E WELFARE	X			X	x		
11	ORIENTAMENTO IN ENTRATA							
12	DIRITTO ALLO STUDIO							
13	SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA							
14	ORIENTAMENTO IN USCITA E PLACEMENT							
15	INTERNAZIONALIZZAZIONE							
16	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO							
17	SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI							
18	SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA							



RIPARTIZIONE TECNICA							
AREA/UFFICIO/SERVIZIO	Coordinatore Generale	Direttore		Area Gestione Patrimonio			
		Servizio Segreteria e Organizzazione	Staff di progettazione	Area Gestione Patrimonio	Ufficio Manutenzione Edifici Polo Area Urbana	Ufficio Manutenzione Edifici Polo Area Extra-Urbana	
<b>1 PIANIFICAZIONE CONTROLLO E STATISTICA</b>	X	X	X	X	X	X	
2 CONTABILITA'	X	X					
3 AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI							
4 PERSONALE							
5 COMUNICAZIONE							
6 SISTEMI INFORMATIVI							
7 EDILIZIA	X	X	X	X	X	X	
8 SERVIZI GENERALI E LOGISTICI							
9 APPROVVIGIONAMENTI							
10 SERVIZI SOCIALI E WELFARE							
11 ORIENTAMENTO IN ENTRATA							
12 DIRITTO ALLO STUDIO							
13 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA							
14 ORIENTAMENTO IN USCITA E PLACEMENT							
15 INTERNAZIONALIZZAZIONE							
16 TRASFERIMENTO TECNOLOGICO							
17 SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI							
18 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA							

#### 4.3 Relazione tra centri di responsabilità e servizi

Una volta definita la Mappa delle Responsabilità, è stata tracciata la relazione tra le strutture di responsabilità e i processi di gestione riferiti a ciascun servizio erogato.

La tabella di seguito riportata evidenzia l'associazione tra i centri di responsabilità ed i servizi. La tabella è costruita in modo gerarchico e permette di esplodere i servizi erogati (ad es. CONTABILITA') nei relativi processi di gestione. Leggendo la tabella per colonna si evidenziano i servizi e le attività cui ogni centro di responsabilità contribuisce, permettendo di individuare più agevolmente gli indicatori da utilizzare.

Relazione tra centri di responsabilità e servizi

	Amministrazione centrale	Dipartimenti e Centri di Spesa	Facoltà
PIANIFICAZIONE CONTROLLO E STATISTICA	X		X
CONTABILITA'	X	X	
AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI	X		
Gestione contenzioso	X		
Gestione convenzioni e contratti	X		
Pareri e consulenze	X		
Attivazione/Disattivazione e gestione consorzi e centri	X		
Segreteria attori istituzionali e organi collegiali	X		
Supporto Organi collegiali	X		
gestione delle elezioni di ateneo	X		
Gestione della costituzione/regolamentazione e nomina dei responsabili delle strutture scientifiche e di servizio	X		
PERSONALE	X	X	X
COMUNICAZIONE	X		
SISTEMI INFORMATIVI	X	X	
EDILIZIA	X	X	
SERVIZI GENERALI E LOGISTICI	X		
APPROVVIGIONAMENTI	X	X	
SERVIZI SOCIALI E WELFARE	X		
ORIENTAMENTO IN ENTRATA	X		X
DIRITTO ALLO STUDIO	X		
SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA	X	X	X
ORIENTAMENTO IN USCITA E PLACEMENT	X		X
INTERNAZIONALIZZAZIONE	X	X	X
TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	X		
SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI	X	X	
SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA	X	X	

#### 4.4 Definizione degli indicatori di performance organizzativa

Alla fase di mappatura delle responsabilità ha fatto seguito la definizione di un set di indicatori di performance significativi e misurabili, associati ad ogni Struttura di Responsabilità, in grado di rappresentare in modo adeguato il raggiungimento dei risultati con riferimento alla performance organizzativa.

Nello specifico il set comprende:

- ✓ *indicatori di costo e di efficienza complessiva* al fine di avere un quadro complessivo dell'allocazione delle risorse di ateneo;
- ✓ *indicatori di efficacia oggettiva* al fine di analizzare le caratteristiche quali-quantitative dei servizi;
- ✓ *indicatori di efficacia percepita* al fine di analizzare la percezione degli utenti dei servizi attraverso la somministrazione di questionari a studenti, personale tecnico amministrativo e personale docente, ovvero customer satisfaction).

Gli indicatori sono stati analizzati singolarmente e mappati all'interno dell'Ateneo nel suo complesso, per ciascuno di essi è stata individuato:

- ✓ Struttura di riferimento (Rettorato/Direzione Amministrativa/Ripartizioni);
- ✓ Specifiche per il calcolo;
- ✓ Scopo e andamento (cosa misura e come interpretare);
- ✓ Priorità: indicazione su scala 1 (prioritario) -5 (marginale) dell'importanza dell'indicatore;
- ✓ Disponibilità o meno del dato da rilevare: laddove è emersa la disponibilità del dato si è proceduto a individuarne la fonte del dato (in sistemi informativi, documenti, report, bilanci o altra struttura organizzativa interna all'Ateneo). Laddove è emersa la non disponibilità del dato si è definito un protocollo di rilevazione ( es. mediante formale richiesta all'Ufficio competente);
- ✓ Data di rilevazione.

Dopo aver individuato la tipologia di indicatore da associare a ciascuna Struttura di responsabilità, è stata fatta un'ulteriore analisi che ha avuto lo scopo di determinare, la quantità e la tipologia degli indicatori presenti.

Si è pertanto definito per ciascuna struttura di responsabilità il relativo "Cruscotto di Indicatori"<sup>9</sup> (allegato 1) che è parte integrante e sostanziale del presente documento.

#### 4.5 Definizione delle interazioni degli indicatori con obiettivi e azioni

Infine è stato tracciato il legame tra gli indicatori, gli obiettivi e le azioni. In particolare a ciascun indicatore sono state associate le seguenti informazioni:

- *Obiettivo*, indicando quale obiettivo organizzativo l'indicatore vuole misurare. Il tracciare questa relazione consente di evidenziare eventuali incoerenze e conflittualità tra gli indicatori e le strategie.
- *Target*, in cui inserire l'eventuale livello prestazionale che si vuole raggiungere. Il target, in base alla tipologia di obiettivo a cui è collegato, può essere esplicitato attraverso un valore numerico o attraverso l'indicazione dell'andamento auspicato (es. miglioramento dell'efficienza nella gestione del personale).
- *Benchmarking*, questo campo potrà essere utilizzato ogni qualvolta l'ateneo riterrà utile un confronto prestazionale con altre organizzazioni analoghe.
- *Azioni*, questo campo prevede la definizione delle azioni previste per il raggiungimento degli obiettivi prestazionali.

#### 4.6 Il modello CAF-Università

L'Università del Salento, nell'anno 2011, ha applicato in via sperimentale il modello CAF-Università, quale strumento di autovalutazione per l'individuazione dei punti di forza e di debolezza (analizzati nel Rapporto di Autovalutazione) ai fini dell'adozione di eventuali interventi correttivi e della definizione delle priorità strategiche e degli obiettivi nel Piano delle Performance. L'applicazione del metodo CAF ha consentito all'Amministrazione di:

- recepire una diagnosi dell'organizzazione nel suo complesso (Rapporto di Autovalutazione);
- individuare le priorità e le azioni di miglioramento da adottare sulla base delle criticità rilevate (Piano di Miglioramento);
- definire gli obiettivi operativi per l'anno 2012 ( Piano della Performance 2012).

---

<sup>9</sup> L'Area Organizzazione Qualità e Audit – Ufficio Organizzazione e Qualità – in sinergia con il Servizio Controllo di Gestione, in quanto strutture di staff della Direzione Amministrativa, hanno definito un "Sistema di Cruscotti di indicatori di performance organizzativa" da adottare a partire dal 2012.

Al fine di definire strategie aderenti al contesto di riferimento, l'organizzazione nell'anno 2012 adotterà il "Piano di miglioramento" quale strumento di assesstment mirato a definire piani e azioni volte a rimuovere gli elementi di debolezza individuati dall'analisi delle aree critiche con il metodo CAF.

## 5. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e 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.

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 del Decreto n. 150/2009 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il tema della valutazione delle persone e delle strutture si colloca attualmente al centro di attente analisi, secondo una tendenza sviluppatasi da quando è maturata la consapevolezza che lo sviluppo economico e manageriale della società è inscindibilmente connesso con l'efficienza dell'uso delle risorse.

Un profilo da approfondire è quello legato all'effettivo significato del concetto di valutazione. Sul piano etimologico 'valutare' non significa, infatti 'giudicare', ma 'dare peso', 'valorizzare'.

La valutazione è, dunque uno strumento di gestione del personale che ha come fine il miglioramento delle prestazioni individuali e quindi della struttura.

Le finalità di un sistema di valutazione sono quelle di:

- valorizzare le persone individuando i punti forti e deboli di ciascuno, la capacità di trasformare e di fare crescere la struttura di appartenenza;
- favorire il processo di comunicazione tra capi e collaboratori;
- migliorare il clima interno, sviluppando e valorizzando i punti forti, avviando programmi di crescita personale e miglioramento delle aree critiche ove possibile;
- rafforzare il senso di appartenenza ad un gruppo, con una "mission" comune da perseguire.

La valutazione va intesa, dunque, come un'importante opportunità per comprendere il contesto, porsi obiettivi perseguibili, individuare le determinanti del comportamento e le motivazioni individuali, integrando il momento tecnico con quello sociale.

E' importante porre l'accento sullo stretto intreccio tra valutazione dell'organizzazione che fa parte di un ciclo di gestione che include la definizione degli obiettivi e controllo e valutazione delle persone, la quale è mirata più a motivare le risorse umane, che non a sanzionare.

La comprensione dell'organizzazione (in termini di struttura e processi) e la definizione degli obiettivi sono, ovviamente, condizioni necessarie per la realizzazione dei meccanismi di valutazione.

La parte del Sistema riguardante la valutazione delle prestazioni risponde anche all'esigenza espressa prima dal CCNL e successivamente del D.Lgs. 150/2009 di introdurre efficaci sistemi di gestione degli incentivi economici e delle progressioni di carriera.

La valutazione delle prestazioni rappresenta, di fatto, un'opportunità di crescita e di sviluppo delle risorse umane delle aree tecniche e amministrative dell'Ateneo.

La valutazione delle prestazioni ha come oggetto:

- i risultati: vale a dire il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati
- le competenze: vale a dire l'insieme di comportamenti organizzativi, capacità, conoscenze ed esperienze concretamente attivate dal valutato nel periodo di riferimento e finalizzate al raggiungimento degli obiettivi prefissati; sono, ad esempio, il modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, capi, collaboratori, esterni), le capacità manageriali e gestionali, ecc.

La valutazione deve basarsi su dati concreti e riferirsi esclusivamente al periodo oggetto di valutazione e il periodo di riferimento per la valutazione è di norma l'anno solare.

Pertanto la valutazione misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Qualora uno o più obiettivi non fossero raggiunti in tutto o in parte, gli stessi potrebbero essere riproposti come obiettivi per il nuovo periodo e in tal senso si potrà procedere alla definizione degli obiettivi per il successivo periodo di valutazione.

E' importante evitare che l'attività di valutazione venga organizzata in modo burocratico all'interno delle strutture.

## 5.1 Assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi sono i risultati attesi relativamente alla prestazione del valutato nel periodo di riferimento.

Il d.lgs 150/2009 prevede la stesura, da parte di tutte le amministrazioni pubbliche, di un documento programmatico triennale denominato Piano della Performance.

Tale piano deve essere incentrato su alcune funzioni specifiche (gestione, comunicazione e trasparenza, rendicontazione e partecipazione) mirando in tal modo alla definizione degli indirizzi e degli obiettivi strategici per meglio misurare e valutare la performance dell'amministrazione e di tutto il personale.

Una volta definite le linee di indirizzo politico, quindi, è necessario che esse vengano tradotte in obiettivi associati ad indicatori di verifica e valutazione che tengano conto delle fasi, dei tempi di attuazione e delle risorse disponibili. Nello specifico, si tiene a precisare che, rispetto alle disposizioni vigenti disciplinate dall'art. 10, c. 1 del RAFC citato in premessa, ciò che si propone mira ad una valutazione complessiva del personale e non solo dei dirigenti.

Il sistema di valutazione, infatti, si muove su tre diversi livelli: obiettivi di ateneo (mission), di organizzazione, ovvero di singola struttura, e individuali. Si tratta pertanto di un sistema di tipo top-down in quanto delinea un processo direzionale a cascata per l'intera struttura organizzativa di ateneo.

Gli obiettivi vengono quindi prioritariamente assegnati al direttore amministrativo poi ai dirigenti e per finire ai livelli sottostanti in modo tale che tutte le attività siano orientate al conseguimento degli obiettivi generali di ateneo o quanto meno in coerenza con essi.

All'inizio di ogni anno si procede prima all'assegnazione degli obiettivi al Direttore Amministrativo per poi proseguire, a cascata, con ogni struttura organizzativa (Ripartizioni, Dipartimenti, aree, uffici, servizi .etc.) fino a giungere al singolo dipendente.

Gli obiettivi possono essere:

- di tipo quantitativo: presuppongono precisi valori numerici (es.: costi, quantità, dimensioni, ecc.)

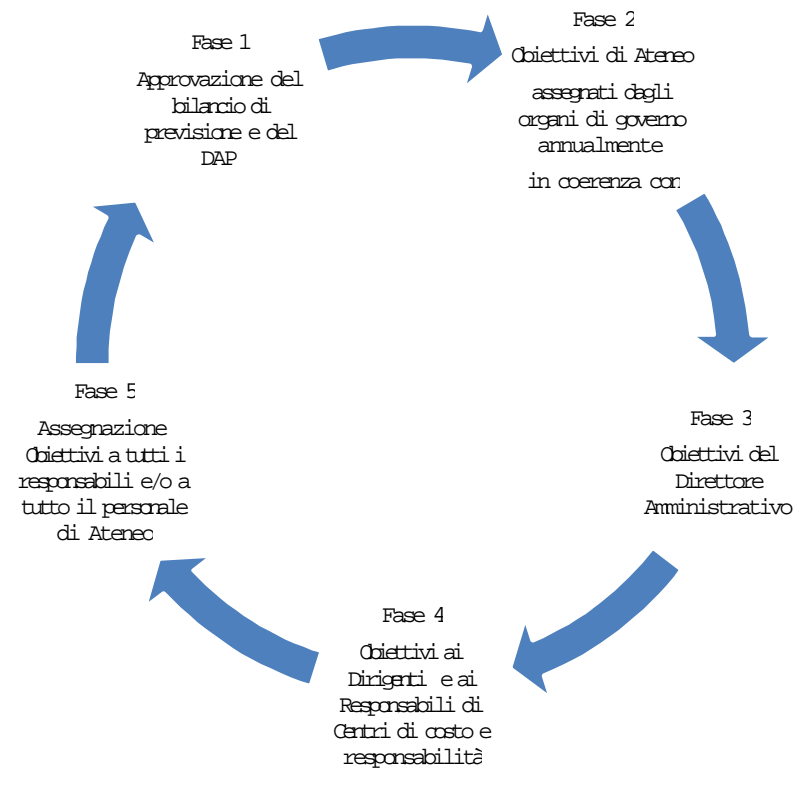
- di tipo qualitativo: presuppongono elementi non direttamente quantificabili (es.: conoscenza di una lingua straniera, soddisfazione del cliente, etc.) ma per i quali è necessario definire indicatori misurabili (es.: livello di padronanza della lingua, numero dei reclami da parte di utenti del servizio, etc.)

Gli obiettivi devono essere:

- ✓ concordati con il valutato ad inizio periodo di valutazione e, possibilmente, condivisi;
- ✓ impegnativi, ma raggiungibili;
- ✓ definiti in modo chiaro e sintetico;
- ✓ associati ad indicatori di verifica da concordare ad inizio periodo di valutazione;
- ✓ opportunamente selezionati e significativi rispetto alla prestazione attesa;
- ✓ pesati in relazione alla effettiva importanza per l'Ateneo dei risultati da conseguire.

Gli obiettivi vengono assegnati a tre diversi livelli:

- obiettivi di Ateneo (Mission)
- obiettivi di Organizzazione, ovvero di singola struttura
- obiettivi individuali.



Come indicato nella tabella precedente è necessario un raccordo tra il bilancio di previsione e il Documento di programmazione annuale ( DAP) e l'assegnazione degli obiettivi.

Gli obiettivi devono essere coerenti sia con la programmazione finanziaria annuale sia con la programmazione triennale (Piano della performance triennale che deve avere alcuni punti in comune con il Piano strategico di Ateneo).

Pertanto, l'Amministrazione pone particolare attenzione alla sostenibilità finanziaria degli obiettivi assegnati per l'anno 2012, cercando di avviare un processo parallelo di stesura dei documenti di programmazione e di approvazione da parte degli organi competenti (Consiglio di Amministrazione e Nucleo di Valutazione). Per avere contezza di ciò si può visionare il "Piano della Performance 2011-2013" allegato al Decreto Rettoriale n. 72 del 31.1.2011.

\*\*\*\*

L'assegnazione degli obiettivi viene formalizzata con un'apposita scheda assegnazione obiettivi<sup>10</sup>, attraverso il sistema informatizzato, e ha valore di conferimento dell'incarico. Il numero degli obiettivi assegnati dovrebbe, possibilmente, essere compreso tra un minimo di tre e un massimo di quattro, in funzione del livello di responsabilità.

Tali obiettivi vengono associati a precisi indicatori di verifica, quindi misurabili e pesati rispetto alla realizzazione dello stesso obiettivo, il totale dei pesi assegnati ai diversi obiettivi deve essere uguale a 100.

La valutazione viene effettuata per ogni obiettivo, scegliendo tra quattro/cinque livelli di valutazione, che misurano il grado di realizzazione dell'obiettivo stesso:

- Obiettivo completamente realizzato;
- Obiettivo quasi completamente realizzato;
- Obiettivo realizzato per metà;
- Obiettivo realizzato solo in parte;
- Obiettivo non realizzato.

Si precisa altresì che la valutazione del personale dirigente è effettuata sulla base di elementi qualitativi quali: competenza tecnica, gestione delle risorse umane, capacità di adattamento, capacità decisionale etc.,

\*\*\*\*

## 5.2 Misurazione delle prestazioni

L'Amministrazione agevola il processo di valutazione della performance, facendo in modo che l'iniziativa risulti condivisa dal personale.

In particolare, dopo l'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti/Personale EP e Capo Ufficio, la procedura di individuazione dei pesi da assegnare agli obiettivi medesimi viene concordata con il personale che deve raggiungerli.

In altri termini, tutti coloro che dovranno raggiungere un obiettivo X, Y possono stabilire:

- i pesi da assegnare agli obiettivi, entro una forbice;
- gli elementi valutabili delle strutture e delle prestazioni;
- i comportamenti organizzativi che permetteranno di raggiungere gli obiettivi loro assegnati entro la fine dell'anno.

---

<sup>10</sup> La scheda di assegnazione obiettivi, generata dal Sistema informativo adottato dall'Ateneo, costituisce l'incarico che annualmente viene conferito e sostituisce a tutti gli effetti gli incarichi che negli anni precedenti venivano affidati con modalità differenti.



Si precisa che si fa riferimento sia agli obiettivi della struttura che del singolo dipendente, l'accordo deve avvenire entro 30 giorni, diversamente sarà il valutatore a definire gli elementi della valutazione sopra indicati (Negoziazione) .<sup>11</sup>

Si viene così ad instaurare un “circolo virtuoso” per cui il Capo Ufficio/ Capo Area ha come interesse primario quello di realizzare l'obiettivo X, Y della propria struttura, e quindi ha interesse a motivare e condividere con i propri collaboratori le attività della struttura organizzativa al fine di raggiungere i risultati attesi.

Allo stesso modo le unità di personale, essendo parte integrante e attiva del processo, si sentono valorizzate e responsabilizzate (perché è tangibile o meno per ciascuno il proprio apporto) e quindi motivate a svolgere una buona prestazione.

L'effetto atteso ovvero auspicato dovrebbe essere pertanto quello di avviare un processo condiviso da tutto il personale piuttosto che un processo imposto dal vertice.

La proposta di valutazione viene effettuata dal diretto superiore ed è importante individuare nel dettaglio gli indicatori quantitativi, qualitativi e temporali che consentono una più precisa valutazione.

### 5.3 Metodologia di valutazione del personale

La misurazione e valutazione della performance riguarda sia i dirigenti che il personale tecnico amministrativo inquadrato nelle tipologie di cui all'art.78 del CCNL Comparto Università stipulato il 16 ottobre 2008.

In particolare, la valutazione dei dirigenti e anche del personale tecnico amministrativo e bibliotecario dovrà basarsi essenzialmente sulla misurazione della performance individuale nella misura del 60% e della performance organizzativa nella misura del 40%.

#### 5.3.1 Indicatori della performance

Il sistema di valutazione della performance collega i risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza, le competenze organizzative dimostrate e l'apporto individuale alle misure per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance di cui al Titolo III del D.Lgs.150/2009.

Il sistema si articola in quattro fasi:

1. attribuzione di un punteggio al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (performance organizzativa);
2. attribuzione di un punteggio alla performance individuale;
3. calcolo del punteggio complessivo;

Presupposto essenziale per la misurazione della performance è l'individuazione di opportuni indicatori di risultato e la preliminare definizione delle modalità di attribuzione del punteggio centesimale.

La valutazione viene effettuata attribuendo un punteggio agli indicatori di risultato con riferimento al peso preventivamente attribuito.

---

<sup>11</sup> In tema di definizione di target e di negoziazione degli obiettivi si veda Azzone, Campedelli e Varasio, Il Sistema di programmazione e controllo negli Atenei, Bologna, 2011, pg. 27 e segg.

## VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI e del PERSONALE DI CATEGORIA EP, D, C e B

Nella tabella seguente è riportata la valutazione della performance del personale

Performance		Indicatori	Punti Assegnati	Peso
Performance Organizzativa attraverso un Cruscotto di -indicatori di costo e di efficienza complessiva; -indicatori di efficacia oggettiva -indicatori di efficacia percepita (CUSTOMER SATISFACTION)	Livello di raggiungimento della Performance della Ripartizione	Indicatori di performance organizzativa	(0-100)	40
Performance Individuale	Grado di conseguimento degli obiettivi/programmi/progetti/incarichi assegnati	Indicatori di performance individuale	(0-100)	60
Totale				100

### A) Punteggio da assegnare in riferimento al livello di performance organizzativa

Nella tabella seguente si riporta la corrispondenza tra il livello di performance organizzativa raggiunto dalla Ripartizione ed il corrispondente punteggio da assegnare. Esso è calcolato come rapporto tra il numero di indicatori di performance organizzativa di segno positivo ed il numero totale di indicatori di performance organizzativa della Ripartizione.

Per esempio: se per la Ripartizione X è stato definito un set di 7 indicatori di performance organizzativa ed in fase di rilevazione sono stato individuati 4 indicatori di segno positivo e 3 indicatori di segno negativo si calcola il livello di performance pari a  $\frac{4 \cdot 100}{7} = 57\%$ .

7

Poiché il valore ottenuto rientra nell'intervallo 36-75 si registra un livello di performance "medio" ed un punteggio da assegnare pari a 57.

Livello performance organizzativa	Punteggio
<b>BASSO</b>	(0 - 35)
MEDIO	(36 - 75)
ALTO	(76 - 100)

Il punteggio ottenuto (57) viene pesato facendo riferimento al peso stabilito per la performance organizzativa (40). Pertanto il punteggio pesato è pari a:  $\frac{57 \cdot 40}{100} = 22,8$

L'arrotondamento sarà effettuato sul punteggio totale per eccesso o per difetto sulla base della prima cifra decimale dopo la virgola (es. il punteggio 98,503 diventa 99; il punteggio 94,41 diventa 94).

Il punteggio ottenuto concorre alla valutazione della performance organizzativa di tutto il personale della struttura di riferimento.

B) Punteggio da assegnare in riferimento al livello di performance individuale

Il livello di performance individuale raggiunto è calcolato sulla base degli obiettivi realizzati pesati in relazione all'effettiva importanza all'interno della funzione svolta.

Ciascun obiettivo è valutato scegliendo tra 5 livelli di valutazione, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso:

- 1) Obiettivo completamente realizzato (81%-100%);
- 2) Obiettivo quasi completamente realizzato (61%-80%);
- 3) Obiettivo realizzato per metà (41%-60%);
- 4) Obiettivo realizzato solo in parte (21%-40%);
- 5) Obiettivo non realizzato (0%-20%).

Il punteggio calcolato dal sistema rappresenta il grado di conseguimento degli obiettivi e quindi il livello di performance individuale raggiunto.

Pertanto, se per esempio, il punteggio ottenuto è pari a 45 viene pesato facendo riferimento al peso stabilito per la performance individuale (60). Pertanto il punteggio pesato è pari a:  $\frac{45 \cdot 60}{100} = 27$

C) Punteggio complessivo da assegnare

Il punteggio complessivo da assegnare (49,8) è dato dalla somma del punteggio di performance organizzativa 22,8 e del punteggio di performance individuale 27.

La tempistica di massima che verrà osservata annualmente è la seguente:

Metodologicamente è essenziale definire per ogni sistema di misurazione e valutazione la tempistica che caratterizza lo stesso.

Nella figura di seguito riportata è rappresentato un diagramma temporale per l'anno 2012 per l'intero processo.

	2012													
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Gen	Feb
Pianificazione Strategica	Definizione obiettivi 2012			Chiusura Bilancio			Pianificazione Strategica			Definizione Indicatori Performance Struttura				
Gestione Corrente monitoraggio e miglioramento continuo				Monitoraggio Obiettivi			Monitoraggio continuo e azioni di miglioramento (controllo di gestione, audit, ridefinizione Cruscotto Indicatori)			Rendicontazione Performance				
Output	Piano Performance			Modello Cruscotto			Bilancio Consuntivo			Autovalutazione CAF (opzionale)			Bilancio Sociale	
							Relazione dal 2012			Piani di miglioramento			Bilancio Preventivo	

## GLOSSARIO

### Accountability

Il dover rendere conto del risultato di un'azione. Ha un significato diverso da responsabilità che, invece, esprime il “dover agire”. Si dimostra accountability assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modi tale da permettere giudizi e decisioni fondati, che conducano all'allocazione di risorse e al raggiungimento degli obiettivi.

### Benchmarking

Il processo attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la performance organizzative. Analisi di benchmarking possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, e prodotti e servizi. Il “benchmark” è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione, e indica la migliore performance possibile.

### Outcome

Impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione delle performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e degli stakeholder più in generale;

### Output

Si tratta di ciò che si ottiene e immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con input consumati ed output ottenuti secondo la catena logica: input-attività-output.

### Stakeholder

Uno stakeholder è un qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa.

### Target

Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

## Bibliografia

- “Gazzetta Ufficiale” del 31/5/2010, n. 125;
- “Gazzetta Ufficiale” del 27/05/2010, n. 122;
- Delibera CIVIT 12/03/2010, n. 9: “In tema di applicabilità del decreto legislativo n. 150/2009 alle Università”;
- Delibera CIVIT 30/06/2010, n. 89 “Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”;
- Delibera CIVIT 02/09/2010, n. 104 “Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010”;
- Delibera CIVIT 10/11/2010, n. 114 “Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”;
- Fabio Monteduro “La Misurazione e la Valutazione della Performance” - Firenze, 14 dicembre 2009;
- Giancarlo Vecchi – Atti Corso Advanced "L'applicazione della riforma brunetta nelle università e negli enti di ricerca" (politecnico di Milano, 26 e 27 novembre 2009 );
- “Manuale delle buone pratiche valutative – Principi, metodi e strumenti per la valutazione del personale tecnico-amministrativo”, Università di Bologna;
- “Manuale di valutazione delle posizioni e delle prestazioni” dell’Università di Trento;
- Cagnazzo A.(2009), “Indicatori di performance e sistema di reporting: L’esperienza in una pubblica amministrazione”, in Controllo di Gestione, 5/2009;
- L.. Spencer, S. Spencer “Competenza nel lavoro – Modelli per una performance superiore” - Franco Angeli, 1993;
- DELFINO M.-FALDUTO L.- FONTANA F.-MIELE T.-PANASSIDI G.-PANTÈ M., Sistemi di controllo e valutazione per la regolarità, la direzione e l’incentivazione, Giuffrè, Milano, 2000, p. 214;
- “I sistemi di valutazione della dirigenza nelle pubbliche amministrazioni dello Stato” LUISS - Libera Università Internazionale degli Studi Sociali- Guido Carli.
- “La meritocrazia e la retribuzione” Prof. Vito Sandro Leccese -Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”;
- “Gli strumenti di premialità” Prof. Giovanni Roma - Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”;
- Carlo D’Orta “Il Rapporto tra organi politici e dirigenza” (Relazione al Convegno di Synergia Formazione sulla Riforma del lavoro pubblico - D.lgs 150/2009 Milano – 23/24 febbraio 2010);
- Daniela Preite, Misurare la performance nelle amministrazioni Pubbliche, Milano, 2011;
- Azzone, Campedelli e Varasio, Il Sistema di programmazione e controllo negli Atenei, Bologna, 2011, pag. 27 e segg.

## Sitografia

[www.istruzione.it](http://www.istruzione.it)

[www.qualitapa.gov.it](http://www.qualitapa.gov.it)

[www.civit.it](http://www.civit.it)

[www.governo.it](http://www.governo.it)

[www.pubblicaamministrazione.net](http://www.pubblicaamministrazione.net)

[www.riformabrunetta.it](http://www.riformabrunetta.it)

[www.anvur.it](http://www.anvur.it)

[www.codau.it](http://www.codau.it)

[www.innovazionepa.gov.it](http://www.innovazionepa.gov.it)  
[www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it)  
[www.rivistacortedeiconi.it](http://www.rivistacortedeiconi.it)

\*\*\*\*

**Tabella 1 – Indicatori globali di Ateneo**

n.	Area dell'indicatore	TIPO MISURA	Indicatore	Specifiche	Scopo/Andamento	Disponibilità dato	Fonte dato
1	Biblioteca	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti per servizi biblioteca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
2	Biblioteca	Efficacia percepita	Soddisfazione docenti per servizi biblioteca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
3	Biblioteca	Efficienza	Costo unitario sistema bibliotecario	FTE TA sistema bibliotecario (o Costo attività)/Utenti potenziali	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	NO	Da calcolare secondo Modello Good Practice 2011
4	Didattica	Efficienza	Rapporto studenti/docenti	N. totali iscritti/N. docenti (di ruolo e t.d)	L'andamento dell'indicatore deve essere letto con riferimento ad un benchmark; un valore eccessivamente basso può infatti essere negativo indicando una sovrabbondanza di risorse; ma anche un valore estremamente alto può essere il segnale dell'incapacità dell'università di far fronte in modo adeguato alla domanda (con valore medio nazionale)	SI	Banca Dati MIUR - USTAT
5	Didattica	Stato risorse	Incidenza personale TA di supporto alla didattica	Full time equivalent TA dedicati a supporto didattica (ingresso/itinerare/uscita) /totale personale TA	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.	NO	Da calcolare secondo Modello Good Practice 2011
6	Didattica	Efficienza	Costo per iscritto del personale di supporto alla didattica	N. FTE TA supporto didattica (ingresso/itinerare/uscita) (o costo TA) /n.iscritti	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	NO	Da calcolare secondo Modello Good Practice 2011
7	Didattica	Efficacia percepita	Soddisfazione laureati (LT) su esperienza universitaria nel complesso	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione (media nazionale)	SI	Banca Dati AlmaLaurea
8	Didattica	Impatto	Tasso di occupazione (ad un anno dalla laurea)	% laureati che trovano lavoro tramite placement (dopo un anno)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della occupabilità dei laureati; utile benchmark temporale e con altre organizzazioni (media nazionale)	SI	Banca Dati AlmaLaurea
9	Governance	Stato risorse	Composizione personale docente per categoria (di ruolo+contratti)	Personale docente = N. docenti per le seguenti fasce (di ruolo + docenti a contratto)	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento. (riferimento valore medio nazionale)	SI	Banca Dati Docenti di ruolo MIUR
10	Governance	Stato risorse	Età media docenti di ruolo	Somma età dei docenti /numero di docenti	L'aumento dell'indicatore segnala l'invecchiamento del personale docente. (riferimento valore medio di ateneo)	SI	Banca Dati Docenti di ruolo MIUR
11	Governance	Stato risorse	Composizione personaleTA per categoria	N. persone per categoria (TIND + TD)	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento. (riferimento valore medio di ateneo)	SI	Ufficio Personale TA
12	Governance	Efficacia oggettiva	Indice di copertura da turnover del personale docente in ingresso	N. punti organico in uscitaa anno 20XX /N. punti organico in ingresso (banditi) anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la capacità dell'ente di coprire gli ingressi con le uscite	SI	Ufficio Personale Docente
13	Governance	Efficienza	Costo personale/FFO	Spese fisse per il personale (pers. docente e pta) anno 20XX/Valore FFO anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la crescente incidenza delle spese fisse rispetto alle risorse disponibili da FFO, quindi una maggiore dipendenza finanziaria	SI	Relazione al Bilancio Consuntivo



14	Governance	Stato risorse	Oneri finanziari/Entrate correnti	Valore di uscite per oneri finanziari su debito anno 20XX / valore complessivo entrate correnti anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la crescente incidenza degli oneri finanziari rispetto alle entrate correnti disponibili, quindi maggiori rischi di liquidità.	SI	Conto Consuntivo
15	Governance	Stato risorse	Valore debito/Entrate correnti	Valore debito al 31/12/20XX/ valore complessivo entrate correnti anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la crescente incidenza del debito rispetto alle entrate correnti disponibili, quindi un potenziale rischio di insolvibilità futura	SI	Conto Consuntivo
16	Governance	Stato risorse	Indice di autofinanziamento	Valore delle entrate da ricerca, conto terzi e contribuzione studentesca anno 20XX/totale entrate anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la capacità dell'ateneo di acquisire risorse da fonti diverse dai finanziamenti statali	SI	Conto Consuntivo
17	Governance	Stato risorse	Incidenza avanzo libero su totale entrate	Valore al 31/12/20XX dell'avanzo libero/entrate totali anno 20XX	L'aumento dell'indicatore indica la maggiore disponibilità di risorse libere	SI	Conto Consuntivo
19	Governance	Efficacia oggettiva	Spesa attività culturali, ricreative, sportive, contributi mobilità dipendenti	Somma uscite per spesa attività culturali, ricreative, sportive, contributi mobilità dipendenti	L'aumento delle spese indica una maggiore propensione dell'ateneo alle attività culturali	SI	Conto Consuntivo
20	Governance	Efficacia oggettiva	Master - dottorati cofinanziati Contributi da terzi	Valore cofinanziamento da enti terzi per master e dottorati	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore capacità di reperire fondi esterni per formazione post-laurea	SI	Conto Consuntivo
21	Governance	Efficienza	Costo unitario per servizi di diritto allo studio	FTE TA diritto alla studio (o costo attività)/studente	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	NO	Da calcolare secondo Modello Good Practice 2011
22	Infrastrutture	Stato risorse	Disponibilità spazi per personale docente	Metri quadri dedicati a personale docente (di ruolo e t.d. + assegnisti + dottorandi)/n. personale docenti (di ruolo e t.d. + assegnisti + dottorandi)	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore disponibilità di spazi per il personale docente; utile benchmark temporale e con altre organizzazioni.	NO	Ripartizione Tecnica
23	Infrastrutture	Stato risorse	Disponibilità spazi per personale TA	Metri quadri dedicati a personale TA/n. personale TA	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore disponibilità di spazi per il personale TA; utile benchmark temporale e con altre organizzazioni.	NO	Ripartizione Tecnica
24	Infrastrutture	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
25	Infrastrutture	Efficacia percepita	Soddisfazione personale spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
26	Infrastrutture	Stato risorse	Disponibilità spazi per studenti	Metri quadri aule+laboratori didattici+sale studio (escluse biblioteche)/iscritti	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore disponibilità di spazi per gli studenti; utile benchmark temporale e con altre organizzazioni.	NO	Ripartizione Tecnica

27	Infrastrutture	Efficienza	Costo energia al metro quadro	Valore uscite (o costo) utenze energia/metri quadri ateneo	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione delle utenze	SI	Ripartizione Affari Finanziari
28	Infrastrutture	Efficienza	Costo combustibile per riscaldamento al metro quadro	Valore uscite (o costo) utenze riscaldamento/metri quadri ateneo	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione delle utenze	SI	Ripartizione Affari Finanziari
29	Infrastrutture	Efficienza	Costo telefonia mobile a persona	Valore uscite (o costo) utenze telefono mobile/personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) a cui è assegnato un cellulare	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione delle utenze	NO	Da calcolare secondo Modello Good Practice 2011
30	Infrastrutture	Efficienza	Costo telefonia fissa a persona	Valore uscite (o costo) utenze telefono/personale	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione delle utenze	NO	Da calcolare secondo Modello Good Practice 2011
31	Infrastrutture	Efficienza	Costo vigilanza al metro quadro	Valore uscite vigilanza/mq	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione della vigilanza	SI	Ripartizione Affari Finanziari
32	Infrastrutture	Efficienza	Costo approvvigionamento acqua al metro quadro	Valore uscite (o costo) utenze acqua/metri quadri ateneo	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione delle utenze	SI	Ripartizione Affari Finanziari
33	Infrastrutture	Efficienza	Costo pulizia al metro quadro	Valore uscite pulizia/mq	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione del servizio pulizia	SI	Ripartizione Affari Finanziari
34	Internazionalizzazione	Efficacia oggettiva	Incidenza studenti in mobilità in uscita	Studenti in mobilità in uscita nell'anno accademico/n. totale studenti iscritti	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della mobilità in uscita	SI	Banca Dati MIUR - USTAT
35	Internazionalizzazione	Efficacia oggettiva	Incidenza studenti in mobilità in ingresso	Studenti in mobilità in ingresso nell'anno accademico/n. totale studenti iscritti	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della mobilità in ingresso	SI	Banca Dati MIUR - USTAT
36	Internazionalizzazione	Efficacia oggettiva	Incidenza immatricolati stranieri a corsi di laurea	n. immatricolati stranieri/n. totale immatricolati	L'aumento dell'indicatore indica un aumento dell'attrattività verso studenti stranieri	SI	Banca Dati MIUR - USTAT
37	Ricerca	Efficacia oggettiva	Incidenza fondi acquisiti	Media su ultimi tre anni dei fondi acquisiti (conto terzi+progetti EU+PRIN+FIRB)/n. unità personale docente	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della capacità di attraverso fondi esterni	SI	
38	Ricerca	Efficacia oggettiva	Tasso successo progetti	n. progetti finanziati/n. progetti presentati (per tipologia di progetto)	L'aumento dell'indicatore indica un maggior tasso di successo nella presentazione dei progetti	SI	Ufficio Progettazione e finanziamenti
39	Ricerca	Stato risorse	Spesa per ricerca per docente	Indicatore PRO3 - B4: Uscite di bilancio per la ricerca scientifica nell'Ateneo nell'anno t (valori espressi in migliaia di euro) rispetto al Numero di professori di ruolo e di ricercatori (di ruolo, ovvero di cui all'art. 1, comma 14, della legge n. 230/2005) nell'Ateneo nell'anno t	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.	SI	Conto Consuntivo

40	Sviluppo Risorse Umane	Stato risorse	Età media personale TA	Somma età personale TA (TIND + TD)/numero unità di personale TA (TIND + TD)	L'aumento dell'indicatore segnala l'invecchiamento del personale TA	SI	Banca Dati CSA
41	Sviluppo Risorse Umane	Efficacia oggettiva	Tasso formazione	N. ore di formazione/personale TA (TIND e TD)	Indicatore caratterizzante la quantità di formazione erogata; l'aumento delle ore indica un miglioramento dell'attenzione dell'ateneo verso la formazione	NO	Ufficio Formazione
42	Sviluppo Risorse Umane	Efficacia oggettiva	Copertura della formazione del personale TA	N. personale TA (TIND e TD) che ha ricevuto formazione nell'AA / N. totale personale TA (TIND e TD)	Indicatore caratterizzante la copertura della formazione; l'aumento dell'indicatore segnala una maggiore copertura in termini di formazione per il personale TA	NO	Ufficio Formazione
43	Sviluppo Risorse Umane	Efficacia oggettiva	Incidenza formazione internazionale per personale TA	N. ore formazione acquisita all'estero/n. ore formazione totali	L'aumento dell'indicatore indica un aumento dell'apertura internazionale	NO	Ufficio Mobilità Internazionale
44	Sviluppo Risorse Umane	Efficacia percepita	Indagine di clima organizzativo	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
45	Sviluppo Risorse Umane	Efficacia oggettiva	Tasso di mobilità interna	N. totale personale TA mobilità nell'anno 20XX/ N. totale personale TA	L'aumento dell'indicatore indica un aumento della mobilità; non definibile a priori la positività dell'andamento; utile un confronto	NO	Ufficio Personale TA
46	Sviluppo Risorse Umane	Efficacia oggettiva	Tasso di turnover	N. personale TA di nuova assunzione/N. personale TA in uscita	L'aumento dell'indicatore segnala la difficoltà a coprire le nuove assunzioni con posti in uscita	NO	Ufficio Personale TA

**Tabella 2 – Indicatori Direzione Amministrativa**

n.	RIPARTIZIONE	SERVIZIO	TIPO MISURA	Indicatore	Specifiche	Scopo/ Andamento	Disponibilità dato	Fonte dato
1	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Diritto Studio	Efficacia percepita	Soddisfazione degli studenti per servizi del Diritto allo Studio	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
2	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Edilizia	Stato risorse	Incidenza spazi in classe energetica A	Metri quadri aule, uffici e spazi comuni in classe energetica A/metri quadri totali	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficienza energetica degli spazi	NO	Energy Manager
3	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Orientamento in ingresso	Efficienza	Costo unitario orientamento in ingresso	FTE TA orientamento in ingresso (o costo attività)/immatricolato	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	NO	Calcolo secondo Modello Good Practice 2011
4	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Orientamento in ingresso	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti I anno (rispetto ad orientamento)	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (solo studenti al I anno)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
5	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Servizi Internazionalizzazione	Efficienza	Costo unitario supporto per studenti stranieri	FTE TA servizi studenti stranieri iscritti (o Costo attività TA)/n. studenti stranieri iscritti	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	NO	Calcolo secondo Modello Good Practice 2011
6	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Servizi Internazionalizzazione	Efficienza	Costo unitario supporto per studenti in mobilità	FTE TA mobilità (o Costo attività TA)/n. studenti mobilità	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	NO	Da calcolare secondo Modello Good Practice 2011
7	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Servizi Internazionalizzazione	Efficacia percepita	Soddisfazione degli studenti che hanno partecipato a programmi internazionalizzazione per servizi di supporto	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
8	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Personale	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale docente sulle procedure concorsuali	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
9	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Personale	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale TA sulle procedure concorsuali	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
10	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Verde Ateneo	Efficacia oggettiva	Indice di realizzazione della manutenzione del Verde di Ateneo	Numero di interventi effettuati/numero interventi richiesti	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia	NO	Servizio Controllo di Gestione
11	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Pianificazione Controllo e Statistica	Efficacia oggettiva	Profondità operazioni di verifica	N° operazioni di verifica effettuate sui Centri Responsabili della spesa/N° Centri Responsabili della Spesa	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore efficacia nell'attività di controllo	NO	Servizio Vigilanza e Controllo
12	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Servizi Amministrativi	Efficacia percepita	Soddisfazione complessiva del personale TA per i servizi amministrativi di supporto erogati dall'AC	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
13	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Servizi Amministrativi	Efficacia percepita	Soddisfazione complessiva del personale docente per i servizi amministrativi di supporto erogati dall'AC	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011

**Tabella 3 – Indicatori Ripartizione Affari Finanziari**

n.	RIPARTIZIONE	SERVIZIO	TIPO MISURA	Indicatore	Specifiche	Scopo/ Andamento	Disponibilità dato	Fonte dato
1	AFFARI FINANZIARI	Contabilità	Efficienza	Costo unitario contabilità	FTE TA contabilità (o costo attività)/valore entrate+uscite	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	NO	Da calcolare secondo Modello Good Practice 2011
2	AFFARI FINANZIARI	Contabilità	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale su servizi contabili	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
3	AFFARI FINANZIARI	Contabilità	Efficacia oggettiva	Tempo medio rimborso missioni	Media del tempo che intercorre tra consegna della documentazione completa per il rimborso missioni e momento del rimborso finanziario	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della efficacia	NO	Da calcolare secondo Modello Good Practice 2011
4	AFFARI FINANZIARI	Contabilità	Efficacia oggettiva	Tempo medio pagamento fatture	Media del tempo che intercorre tra invio della fattura e momento di erogazione finanziaria della fattura	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della efficacia	NO	Da calcolare secondo Modello Good Practice 2011
5	AFFARI FINANZIARI	Servizi generali e logistica	Efficienza	Costo unitario servizi generali	FTE TA logistica e servizi generali (o costo attività)/MQ	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	NO	Da calcolare secondo Modello
6	AFFARI FINANZIARI	Servizi generali e logistica	Efficacia percepita	Soddisfazione personale per servizi generali e logistica	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011

**Tabella 4 – Indicatori Ripartizione Informatica**

n.	RIPARTIZIONE	SERVIZIO	TIPO MISURA	Indicatore	Specifiche	Scopo/ Andamento	Disponibilità dato	Fonte dato
1	INFORMATICA	Sistemi Informativi	Efficacia oggettiva	Indisponibilità rete	n. ore di fermo rete all'anno in ore lavorative	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della disponibilità della rete	NO	Ripartizione Informatica
2	INFORMATICA	Sistemi Informativi	Stato risorse	Copertura rete wireless	Metri quadri raggiunti da wireless/metri quadri	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore copertura della rete wireless	NO	Ripartizione Informatica
3	INFORMATICA	Sistemi Informativi	Rischio	Sicurezza sistema	N. intrusioni informatiche bloccate/n. intrusioni rilevate	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore capacità nel bloccare intrusioni informatiche	NO	Ripartizione Informatica
4	INFORMATICA	Sistemi Informativi	Efficienza	Costo unitario sistemi informativi	FTE TA sistemi informativi (o costo attività)/n. punti connessi in rete	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	NO	Calcolo secondo Modello Good Practice 2011
5	INFORMATICA	Sistemi Informativi	Efficacia percepita	Soddisfazione personale su supporto per sistemi informativi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
6	INFORMATICA	Sistemi Informativi	Efficacia oggettiva	Copertura rete	N. punti rete dati/-fonia cablati/totale metri quadri d'ateneo	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia	NO	Ripartizione Informatica
7	INFORMATICA	Sistemi Informativi	Efficacia oggettiva	Disponibilità assistenza per sistemi informativi	N. ore di assistenza telefonica mensile (o media mensile) (TICKET)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia	NO	Ripartizione Informatica
8	INFORMATICA	Sistemi Informativi	Efficacia oggettiva	Tasso utilizzo assistenza	N. telefonate di assistenza in ingresso/n. totale personale (TICKET)	Non definibile a priori un andamento	NO	Ripartizione Informatica

**Tabella 5 – Indicatori Ripartizione Legale, Atti Negoziali ed Istituzionali**

n.	RIPARTIZIONE	SERVIZIO	TIPO MISURA	Indicatore	Specifiche	Scopo/ Andamento	Disponibilità dato	Fonte dato
1	LEGALE, ATTI NEGOZIALI ED ISTITUZIONALI	Affari legali e istituzionali	Efficacia oggettiva	Tempo medio avvio procedimenti (su sollecitazione dalle strutture)	Media del tempo che intercorre dalla ricezione della sollecitazione da parte della struttura all'avvio del procedimento (nei termini consentiti dalla legge).	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della efficacia	SI	Ufficio Legale
2	LEGALE, ATTI NEGOZIALI ED ISTITUZIONALI	Approvvigionamenti	Efficacia oggettiva	Tempo medio avvio procedimenti di gara	Media del tempo che intercorre dalla ricezione della richiesta da parte della struttura all'avvio del procedimento (nei termini consentiti dalla legge).	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della efficacia	SI	Ufficio Appalti e Contratti
3	LEGALE, ATTI NEGOZIALI ED ISTITUZIONALI	Approvvigionamenti	Efficacia oggettiva	Tempo medio approvvigionamento per procedure in economia	Media del tempo che intercorre dalla ricezione della richiesta di acquisto da parte della struttura all'emissione del buono d'ordine.	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della efficacia	SI	Ufficio Procedure in Economia
4	LEGALE, ATTI NEGOZIALI ED ISTITUZIONALI	Affari Istituzionali	Efficacia oggettiva	Tempo medio avvio procedura di stipula convenzioni e partecipazioni	Media del tempo che intercorre dalla ricezione della richiesta di stipula all'avvio del procedimento.	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della efficacia	SI	Ufficio Affari Istituzionali
5	LEGALE, ATTI NEGOZIALI ED ISTITUZIONALI	Ripartizione	Efficacia percepita	Soddisfazione complessiva del personale (TA+Docenti) per servizi erogati dalla struttura	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011

**Tabella 6 – Indicatori Ripartizione Ricerca**

n.	RIPARTIZIONE	SERVIZIO	TIPO MISURA	Indicatore	Specifiche	Scopo/Andamento	Disponibilità dato	Fonte dato
1	RICERCA	ATENEO	Efficacia oggettiva	Tasso successo progetti	n. progetti finanziati/n. progetti presentati	L'aumento dell'indicatore indica un maggior tasso di successo nella presentazione dei progetti	NO	Ufficio Progettazione e finanziamenti
2	RICERCA	Orientamento in uscita	Impatto	Soddisfazione studenti che hanno usufruito servizio placement	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (riferimento a laureati)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
3	RICERCA	Orientamento in uscita	Efficacia oggettiva	Indice di attivazione convenzioni	Numero convenzioni attivate per avvio tirocini/stage	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia	SI	Ufficio Career Service
4	RICERCA	Orientamento in uscita	Efficacia oggettiva	Indice diffusione stage laureati	Numero di stage attivati a laureati	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia	SI	Ufficio Career Service
5	RICERCA	Servizi ricerca	Efficacia percepita	Soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca offerti	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
6	RICERCA	Servizi ricerca	Efficienza	Costo unitario personale dedicato a brevetti	Costo TA attività brevettuale/n. brevetti licenziati	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	NO	Calcolo secondo Modello Good Practice 2011
7	RICERCA	Servizi ricerca	Efficienza	Costo unitario gestione spin off	FTE (o Costo) personale dedicato a gestione spin off/n. spin off supportati	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	NO	Calcolo secondo Modello Good Practice 2011
8	RICERCA	Servizi ricerca	Efficacia oggettiva	Volume brevetti depositati	N. brevetti depositati	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore efficacia	SI	Ufficio Trasferimento Tecnologico
9	RICERCA	Servizi ricerca	Efficacia oggettiva	Tempo medio costituzione spin-off	somma dei giorni che intercorrono tra l'invio di una richiesta di costituzione di spin off già giudicata idonea dall'eventuale pre-valutazione e l'approvazione da parte del CDA	La diminuzione dell'indicatore indica una maggiore efficacia	SI	Ufficio Trasferimento Tecnologico
10	RICERCA	Servizi ricerca	Efficacia oggettiva	Volume brevetti licenziati	N. brevetti licenziati	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore efficacia	SI	Ufficio Trasferimento Tecnologico



**Tabella 7 – Indicatori Ripartizione Risorse Umane**

n.	RIPARTIZIONE	SERVIZIO	TIPO MISURA	Indicatore	Specifiche	Scopo/Andamento	Disponibilità dato	Fonte dato
1	RISORSE UMANE	Personale	Efficacia oggettiva	N. corsi di formazione e aggiornamento organizzati in sede rispetto a quelli programmati nel piano di formazione	N. corsi di formazione organizzati in sede/N. corsi programmati	L'aumento dell'indicatore indica un'adeguata attività di formazione e aggiornamento del personale.	SI	Ufficio Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali
2	RISORSE UMANE	Personale	Efficacia oggettiva	N. corsi di formazione e aggiornamento organizzati fuori sede rispetto a quelli programmati nel piano di formazione	N. corsi di formazione organizzati in sede/N. corsi programmati	L'aumento dell'indicatore indica un'adeguata attività di formazione e aggiornamento del personale.	SI	Ufficio Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali
3	RISORSE UMANE	Personale	Efficacia oggettiva	Coinvolgimento del Personale per Piano Formazione	N. di soggetti coinvolti nella formulazione del piano di formazione	Misura del coinvolgimento del personale nella raccolta dei fabbisogni formativi	SI	Ufficio Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali
4	RISORSE UMANE	Personale	Efficacia oggettiva	Copertura della formazione in sede del personale TA	Numero di unità di personale che ha partecipato a corsi di formazione e aggiornamento in sede / Targhet previsto nel Piano di formazione	L'aumento dell'indicatore indica un'adeguata attività di formazione e aggiornamento del personale.	SI	Ufficio Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali
5	RISORSE UMANE	Personale	Efficacia oggettiva	Copertura della formazione fuori sede del personale TA	Numero di unità di personale che ha partecipato a corsi di formazione e aggiornamento fuori sede / Targhet previsto nel Piano di formazione	L'aumento dell'indicatore indica un'adeguata attività di formazione e aggiornamento del personale.	SI	Ufficio Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali
6	RISORSE UMANE	Personale	Efficacia percepita	Soddisfazione personale TA su formazione	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
7	RISORSE UMANE	Personale	Efficienza	Costo unitario per gestione del personale	FTE TA gestione personale (o costo attività)/n. unità personale	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	NO	Da calcolare secondo Modello Good Practice 2011

**Tabella 8 – Indicatori Ripartizione Tecnica**

n.	RIPARTIZIONE	SERVIZIO	TIPO MISURA	Indicatore	Specifiche	Scopo/Andamento	Disponibilità dato	Fonte dato
1	TECNICA	Edilizia	Efficienza	Costo unitario per gestione servizi tecnici ed edilizia	FTE TA gestione servizi tecnici ed edilizia (o costo attività)/MQ	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	NO	Calcolo secondo Modello Good Practice 2011
2	TECNICA	Edilizia	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale per interventi per la manutenzione (di locali e arredi)	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
3	TECNICA	Edilizia	Efficacia oggettiva	Indice di realizzazione della manutenzione straordinaria_1	Numero di interventi iniziati/numero interventi programmati	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia	SI	Ripartizione Tecnica
4	TECNICA	Edilizia	Efficacia oggettiva	Indice di realizzazione della manutenzione straordinaria_2	Numero di interventi terminati/numero interventi programmati	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia	SI	Ripartizione Tecnica
5	TECNICA	Edilizia	Efficacia oggettiva	Indice di realizzazione della manutenzione ordinaria	Numero di interventi effettuati/numero interventi richiesti	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia	SI	Ripartizione Tecnica
6	TECNICA	Edilizia	Efficienza	Costo manutenzione ordinaria al metro quadro	Valore uscite (o costo) per manutenzione ordinaria/ totale metri quadri	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione della manutenzione ordinaria	NO	Calcolo secondo Modello Good Practice 2011
7	TECNICA	Edilizia	Efficienza	Costo manutenzione straordinaria al metro quadro	Valore uscite (o costo) per manutenzione straordinaria/ totale metri quadri	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione della manutenzione straordinaria	NO	Calcolo secondo Modello Good Practice 2011
8	TECNICA	Servizi generali e logistica	Efficacia percepita	Soddisfazione personale per servizi generali e logistici	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011

**Tabella 9 – Indicatori Dipartimenti e Centri di Spesa**

n.	Struttura	TIPO MISURA	Indicatore	Specifiche	Scopo/Andamento	Disponibilità dato	Fonte dato
1	Dipartimenti	Efficacia oggettiva	Tempo medio rimborso missioni	Media del tempo che intercorre tra consegna della documentazione completa per il rimborso missioni e momento del rimborso finanziario	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della efficacia	NO	Da calcolare secondo Modello Good Practice 2011
2	Dipartimenti	Efficacia oggettiva	Tempo medio pagamento fatture	Media del tempo che intercorre tra invio della fattura e momento di erogazione finanziaria della fattura	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della efficacia	NO	Da calcolare secondo Modello Good Practice 2011
3	Dipartimenti	Efficacia oggettiva	Incidenza fatture pagate in ritardo	Numero fatture pagate oltre il periodo previsto/Numero fatture pagate nel periodo	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	SI	DIPARTIMENTO
4	Dipartimenti	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale decente per servizi supporto alla ricerca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
5	Dipartimenti	Efficacia oggettiva	Tasso successo progetti	n. progetti finanziati/n. progetti presentati	L'aumento dell'indicatore indica un maggior tasso di successo nella presentazione dei progetti	SI	DIPARTIMENTO
6	Dipartimenti	Efficacia oggettiva	Efficacia Raccolta Fondi	Valore complessivo progetti di ricerca PRIN, UE e FIRB	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia	SI	DIPARTIMENTO

**Tabella 10 – Indicatori Facoltà**

n.	RIPARTIZIONE	SERVIZIO	TIPO MISURA	Indicatore	Specifiche	Scopo / Andamento	Disponibilità dato	Fonte dato
1	FACOLTA'	Servizi didattici	Efficienza	Costo per iscritto del personale di supporto alla didattica	Costo totale attività/numero studenti iscritti	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	NO	Da calcolare secondo Modello Good Practice 2011
2	FACOLTA'	Servizi didattici	Efficacia percepita	Soddisfazione degli studenti per servizi supporto alla didattica	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice
3	FACOLTA'	Servizi didattici	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale docente per servizi supporto alla didattica	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
4	FACOLTA'	Servizi didattici	Efficacia oggettiva	Indice di attivazione convenzioni	Numero convenzioni attivate per avvio tirocini/stage	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia	SI	Manager Didattico

**Tabella 11 – Indicatori Biblioteche**

n.	Struttura	TIPO MISURA	Indicatore	Specifiche	Scopo/Andamento	Disponibilità dato	Fonte dato
1	Biblioteca	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti per servizi biblioteca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
2	Biblioteca	Efficacia percepita	Soddisfazione docenti per servizi biblioteca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione	NO	Rilevazione Customer Satisfaction Modello Good Practice 2011
3	Biblioteca	Efficienza	Costo unitario sistema bibliotecario	FTE TA sistema bibliotecario (o Costo attività)/Utenti potenziali	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza	NO	Da calcolare secondo Modello Good Practice 2011
4	Biblioteca	Efficienza	Vitalità del patrimonio bibliotecario	numero di <u>prestiti complessivi</u> effettuati nel corso dell'anno (prestiti locali + prestiti interbibliotecari + document delivery) / <u>patrimonio documentario</u> (numero complessivo dei volumi presenti in biblioteca alla data di rilevazione).	Tale indicatore serve a stimare la vitalità del patrimonio bibliotecario, presupponendo che quanto più i libri sono richiesti, tanto più la biblioteca si dimostra capace di rispondere alle necessità degli utenti.	SI	BIBLIOTECA
5	Biblioteca	Efficienza	efficienza organizzativa in termini di prestiti effettuati	numero di <u>prestiti complessivi</u> effettuati nel corso dell'anno di riferimento (prestiti locali + prestiti interbibliotecari + document delivery) / numero di unità di <u>personale in servizio</u> (compreso il personale LSU ed eventuali prestazioni) alla data di rilevazione.	Tale indicatore mette in relazione il numero dei documenti forniti con il numero degli addetti della biblioteca, dando una misura indiretta dell'efficienza organizzativa della struttura.	SI	BIBLIOTECA
6	Biblioteca	Efficienza	efficienza organizzativa in termini di acquisizioni	numero di <u>inventari registrati</u> / numero di unità di <u>personale in servizio</u> (compreso il personale LSU ed eventuali prestazioni) alla data di rilevazione.	L'indicatore fa riferimento alle acquisizioni, ovvero a tutte le unità documentarie su carta o su qualsiasi altro supporto acquisite a qualunque titolo, purché inventariate nel periodo di riferimento	SI	BIBLIOTECA
7	Biblioteca	Efficienza	efficienza organizzativa in termini di reference	reference / numero di unità di <u>personale in servizio</u>	l'indicatore dà una misura della generale efficienza organizzativa della biblioteca.	SI	BIBLIOTECA