



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE PER L'UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO

Bari, dicembre 2010

Indice

1. Premessa
2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance
3. Generalità sul modello di misurazione e valutazione proposto
 - 3.1. Descrizione dell'approccio alla misurazione e valutazione delle performance individuali
 - 3.2. Descrizione del modello per la misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi
 - 3.3. Mappatura delle attività e Matrice di corrispondenza attività/competenze
 - 3.4. Matrice delle competenze di ciascun dipendente
 - 3.5. Attività/compiti assegnati a ciascuna unità di personale
 - 3.6. Analisi della mappatura dei Servizi e documenti di programmazione strategica: obiettivi di mantenimento e obiettivi di miglioramento, attività e relativi indicatori di performance, responsabilità, risorse, tempi d'attuazione
 - 3.7. Ciclo di gestione delle performance
 - 3.8. Gli indicatori
4. Procedure di conciliazione
5. La trasparenza
6. Soggetti e responsabilità
7. Tempistica d'attuazione
8. Conclusioni

1. Premessa

Il concetto di performance organizzativa ed individuale, da molto tempo in uso nelle aziende private, è stato introdotto nelle Pubbliche Amministrazioni dalla legge-delega n. 15 del 4 marzo 2009 e dal successivo Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 (nel seguito semplicemente Decreto).

L'articolo 3 comma 2 del suddetto Decreto dispone, infatti, che le amministrazioni pubbliche sono tenute a misurare ed a valutare la performance organizzativa e individuale.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale costituiscono strumenti necessari per assicurare elevati standard qualitativi e quindi economici del servizio. Tali strumenti sono improntati a principi generali quali la valorizzazione del merito, la garanzia di pari opportunità di diritti e la trasparenza nei risultati conseguiti, considerata leva determinante per *l'accountability*, attraverso misurazioni oggettive, chiare e trasparenti.

Il fine ultimo è il miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché la 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.

Il Decreto definisce inoltre i criteri con cui le amministrazioni pubbliche individuano i metodi e gli strumenti per misurare, valutare e premiare la performance individuale ed organizzativa, tenendo conto del soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Al fine di consentire la misurazione e valutazione le Pubbliche Amministrazioni adottano il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

A regime, il modello consentirà di valutare la performance dell'Ateneo in termini di:

- efficienza, produttività ed innovazione dei processi amministrativi;
- efficacia e qualità dell'output;
- qualità percepita (outcome) dai destinatari e dai collaboratori (compresa l'efficacia delle politiche di partecipazione, pari opportunità, ecc.).

La misurazione delle suddette dimensioni avverrà attraverso strumenti di rilevazione delle informazioni e del feedback sia del personale della struttura che degli *stakeholder*.

E' opportuno evidenziare, inoltre, che questa Università partecipa alla sperimentazione promossa dalla CRUI per l'applicazione sperimentale del modello CAF (Common Assessment Framework) per l'Università. Essendo tra gli Atenei che concluderanno per primi la sperimentazione, l'Università di Bari intende tesaurizzare questa esperienza applicando la metodologia CAF per il miglioramento della performance organizzativa.

2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

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

Il SMVP individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con l'istituendo sistema per il controllo di gestione;

- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Con Decreto Rettorale n. 9500 del 7 dicembre 2010 il Gruppo di lavoro¹ (nel seguito denominato GL) è stato incaricato di individuare il modello da utilizzare come SMVP per l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro.

Nella predisposizione del modello, il GL si è attenuto al Decreto, ed in particolare a quanto previsto dai seguenti articoli:

- art. 4 e art. 5 per quanto attiene rispettivamente al Ciclo di gestione della performance e all'individuazione degli obiettivi e degli indicatori;
- art. 8 e art. 9 che definiscono rispettivamente gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- art. 10 che impone alle amministrazioni pubbliche la redazione di un documento programmatico triennale (Piano delle performance) e di un documento consuntivo annuale che evidenzia i risultati raggiunti (Relazione sulle performance).

Punto di riferimento costante per il GL sono state inoltre le delibere della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT). Fra le più importanti si citano le delibere n. 89/2010 – “Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance”, n. 104/2010 – “Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance” e n.114/2010 “Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

Il GL ha individuato le caratteristiche generali del SMVP nell'ottica di una sua graduale definizione operativa e successiva adozione, anche tenendo conto dei seguenti fattori:

- ampio e complesso contesto normativo (D. Lgs. 150/2009 – Decreto Brunetta; L. 196/09 – Riforma della contabilità pubblica; DPR 76/10 – Agenzia di Valutazione ANVUR; L. 6/09 Codice Amministrazione Digitale; Programma Nazionale Ricerca 2010-2012) e, per alcune parti importanti, in via di definizione (Piano triennale 2010-2012 e c.d. disegno di legge Gelmini);
- novità introdotte dalla manovra finanziaria (D.L. 78/10 convertito in L. 122/2010);

Il SMVP è stato validato dal Nucleo di Valutazione di Ateneo nella seduta telematica del 27.12.2010 ed approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30.12.2010.

Di quanto previsto dal Sistema adottato viene data puntuale informazione alle Organizzazioni sindacali.

3. Generalità sul modello di misurazione e valutazione proposto

Con riferimento al sistema di misurazione, gli artt. 8 e 9 del Decreto individuano due dimensioni:

- **misurazione e valutazione della performance organizzativa;**
- **misurazione e valutazione della performance individuale,**

per la valutazione dei quali l'Ateneo intende far ricorso

- **al modello CAF;**
- **al modello di misurazione e valutazione degli obiettivi del Direttore amministrativo già adottato nell'Ateneo e predisposto dall'apposita Commissione del CdA²,**

¹ Il gruppo è composto dai professori Francesco D. d'Ovidio, Luciano Galeone, Vittorio Picciarelli, Gabriella Serio e dai dottori Filomena L. T. My, Angela Maria D'Ugento, Massimo Iaquina, Michele Rubino con il supporto della dott. ssa Daniela Chiara Albanese.

² La commissione del CdA. per l'individuazione degli obiettivi da conseguirsi da parte del Direttore Amministrativo ha illustrato la proposta con documento allegato alla delibera del CDA 10.12.2010.

con l'attribuzione di opportuni pesi (rispettivamente P1 e P2) così come schematizzato nella successiva Figura 1.

I criteri di valutazione della performance organizzativa ed individuale saranno resi noti con modalità da definirsi successivamente.

Il GL propone di utilizzare per la valutazione complessiva un valore massimo $P = 100$ cosicchè tutte le valutazioni massime per le diverse dimensioni ed elementi del modello esprimano, di fatto, il peso che a ciascuna viene attribuito.

Indicativamente si suggerisce di utilizzare:

- P_1 compreso nell'intervallo 40-60 e P_2 compreso nell'intervallo 60-40 con $P_1+P_2 = 100$;
- $P_1 = \sum P_{1,i}$ con $i=1,2,\dots,8$;
- $P_2 = P_{2,1}+P_{2,2}$ dove $P_{2,1} = P_{2,1,1} + P_{2,1,2}$ e $P_{2,2} = P_{2,2,1} + P_{2,2,2}$.

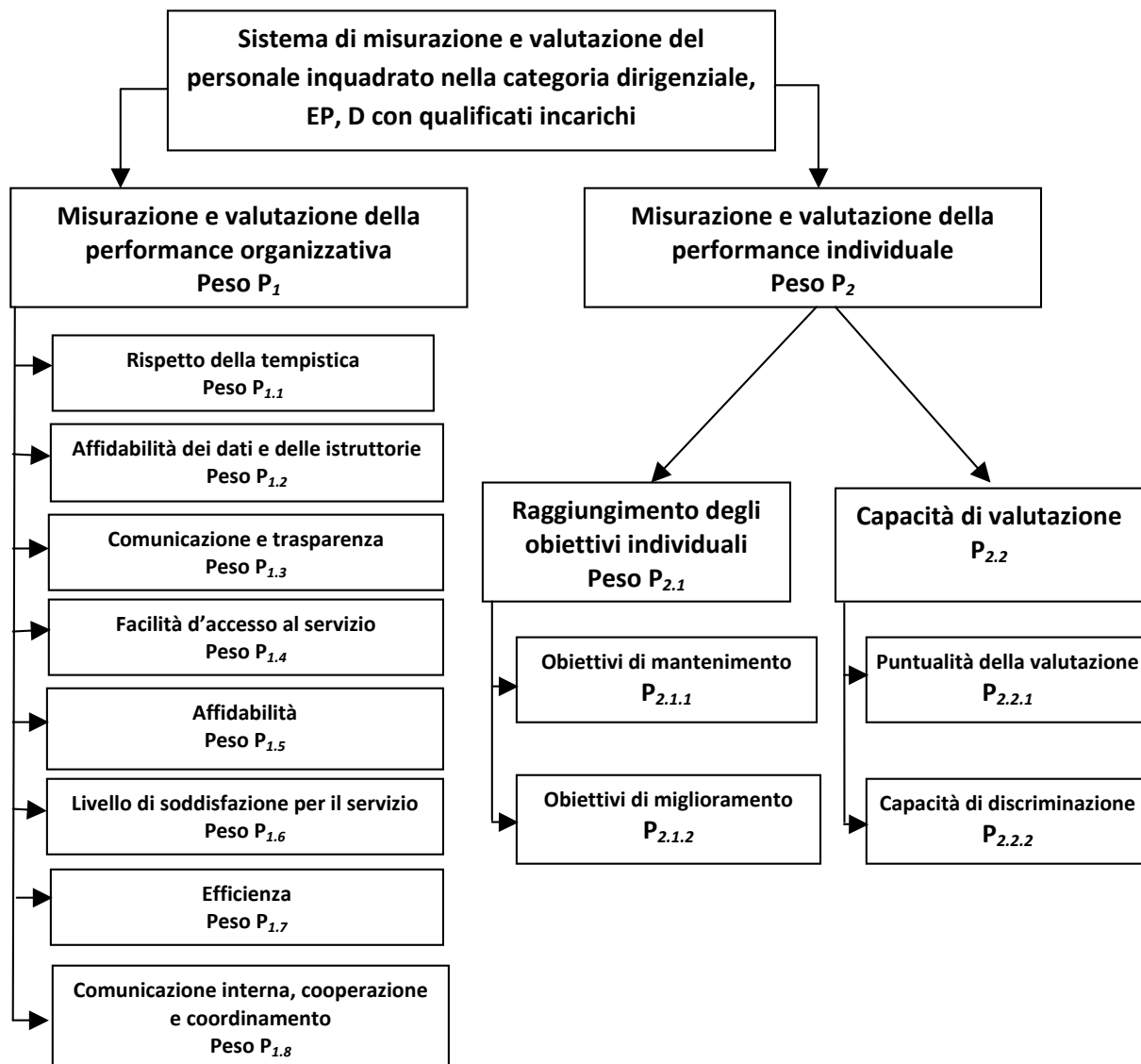
Nella successiva Tabella 1 sono riportate informazioni dettagliate sulle modalità di valutazione del set di indicatori connessi alla Performance organizzativa, così come definiti dalla apposita Commissione per l'individuazione degli obiettivi.

La scala utilizzata per le valutazioni relative agli anni 2009 e 2010 prevede cinque tipologie di giudizio da "non adeguato" ad "eccellente".

Tabella 1. Dimensioni di analisi e parametri di valutazione della Performance organizzativa come definiti dalla apposita Commissione per l'individuazione degli obiettivi

Dimensioni di analisi	Parametri di valutazione
Rispetto della tempistica	Per ogni tipologia di attività, il responsabile dovrà indicare: tempo medio tra avvio e conclusine del procedimento, indicando, in caso di scostamento rispetto ai tempi previsti nel regolamento di cui alla L. n. 241/90 e s.m.f, le motivazioni (assenze del personale, eventuali arretrati ...)
Affidabilità dei dati e delle istruttorie	Per ogni tipologia di attività il responsabile dovrà indicare: % rilievi o contenzioso e numero atti prodotti, adducendo, in caso di rilievo degli Organi di governo o di rinvio di istruttorie per approfondimenti ovvero di ricorsi o richiesti di chiarimenti dell'utenza interna o esterna, le eventuali giustificazioni.
Comunicazione e trasparenza	Rilevazione del grado di soddisfazione del servizio degli utenti interni ed esterni attraverso la somministrazione di appositi questionari o altri strumenti di rilevazione.
Facilità di accesso al servizio (telefonico, fisico, di orari, ecc.)	Rilevazione del grado di soddisfazione del servizio degli utenti interni ed esterni attraverso la somministrazione di appositi questionari.
Affidabilità (rispetto degli impegni assunti)	Per ogni tipologia di attività il Responsabile dovrà indicare: numero atti/ricieste pendenti; numero atti/ricieste evasi, indicando le motivazioni delle eventuali pendenze (assenze del personale, eventuali arretrati ...).
Livello di soddisfazione per il servizio reso	Rilevazione del grado di soddisfazione del servizio degli utenti interni ed esterni attraverso la somministrazione di appositi questionari o altri strumenti di valutazione.
Efficienza	Per ogni linea d'attività dovranno essere indicati: numero atti ed azioni realizzati nell'anno di riferimento; numero di addetti; giornate uomo utilizzate (numero addetti equivalenti); % atti routinari; % atti a contenuto complesso
Comunicazione interna, cooperazione e coordinamento	Numero di canali di ascolto attivati a favore dei dipendenti, mailing list dedicate, spazi virtuali di collaborazione intranet, discussioni e forum.

Figura 1. Schema del modello di misurazione e valutazione della performance



Per quanto attiene alla Misurazione e valutazione delle performance individuali, si veda quanto riportato, a tal proposito, nel paragrafo successivo.

Nel SMVP, per la valutazione della performance, si terranno in debito conto la qualità percepita dagli stakeholder, ivi compreso il personale dipendente e la capacità di implementazione di un buon clima organizzativo, anche tesaurizzando l'esperienza già conclusa, nell'ambito dell'applicazione del modello CAF, della somministrazione di questionari per la rilevazione della soddisfazione del personale, compilati anche via web.

3.1. Descrizione dell'approccio alla misurazione e valutazione delle performance individuali

Come previsto dall'art. 9 del Decreto, la misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigente sarà effettuata dal proprio dirigente a cui il personale afferisce e sarà correlata sia al raggiungimento di obiettivi di gruppo o individuali che alle modalità di svolgimento delle attività istituzionali.

Relativamente agli obiettivi, saranno i responsabili di struttura, nell'ambito degli obiettivi loro assegnati, ad attribuirli ai responsabili di servizio, i quali a loro volta li assegneranno al personale in maniera tale che ogni unità di personale abbia funzioni e mansioni ben individuati da svolgere.

Le attività ed i comportamenti professionali ed organizzativi saranno rilevati attraverso un modello unico di scheda predisposto dalla apposita Commissione con il contributo dei responsabili di struttura, che dovranno compilarle annualmente.

Tali schede dovranno rilevare, sulla base dei livelli di autonomia e di responsabilità stabiliti per ciascuna categoria, aspetti quali l'autonomia con cui le attività vengono espletate, i tempi di attuazione dei compiti richiesti, l'assunzione di responsabilità, la capacità di organizzazione e di gestione, le attitudini e le competenze possedute e dimostrate, la capacità di lavoro di gruppo e di interazione con altre unità di personale ed altri elementi che si riterranno opportuni.

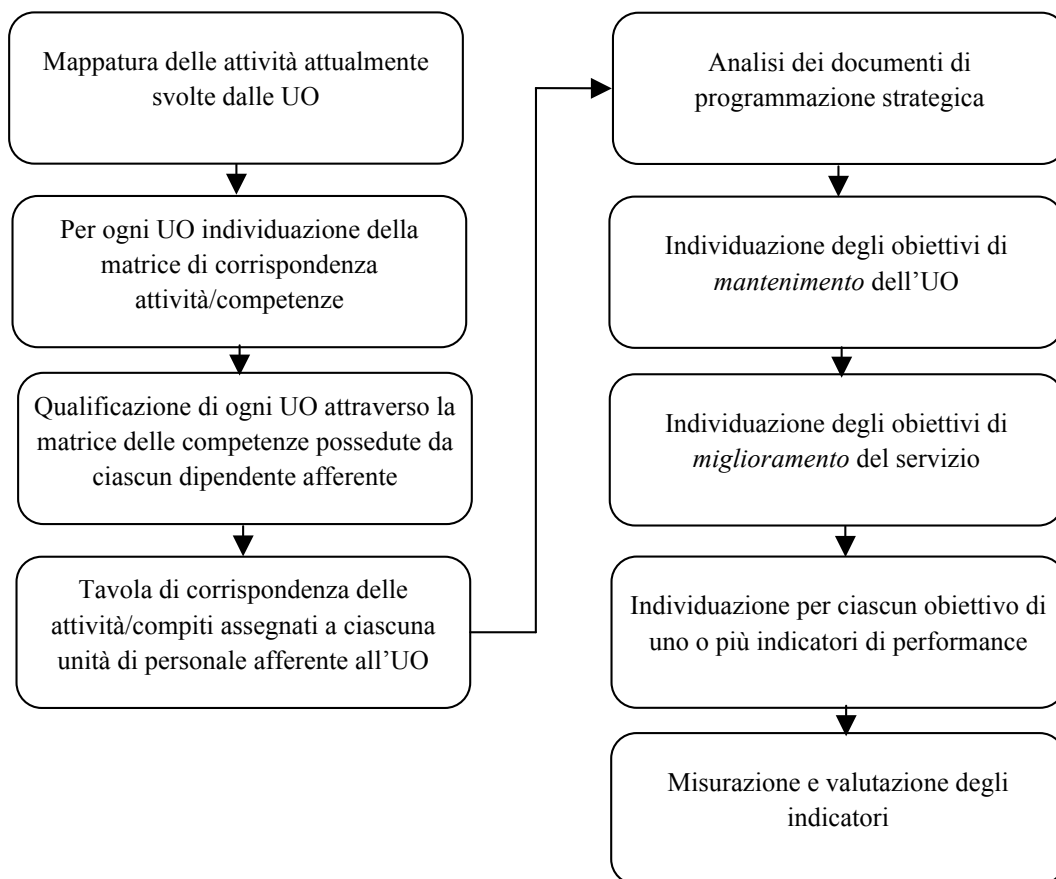
Ogni unità di personale potrà visionare la propria scheda riportando sulla stessa eventuali osservazioni ed in caso di disaccordo con il giudizio espresso dal suo responsabile, potrà rivolgersi all'organo di conciliazione secondo le modalità indicate nella Sez.4.

3.2. Descrizione del modello per la misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi

Per la misurazione e valutazione delle raggiungimento degli obiettivi si propone di adottare a regime un approccio di tipo *bottom up* in cui:

- si effettua innanzitutto una mappatura delle attività attualmente svolte dalle Unità organizzative (UO);
- per ogni UO si procede alla individuazione della matrice di corrispondenza attività/competenze;
- per ogni UO si effettua una *caratterizzazione* attraverso una seconda matrice delle competenze possedute da ciascun dipendente afferente all'UO;
- attraverso le due precedenti matrici si costruisce una terza matrice di corrispondenza attività/compiti assegnati a ciascuna unità di personale afferente al servizio;
- la base informativa resa disponibile con le precedenti matrici insieme con l'analisi dei documenti di programmazione strategica dell'Università permette l'individuazione degli obiettivi che possono essere distinti in quelli finalizzati alla *mantenimento* dell'UO e quelli di *miglioramento* dell'UO;
- l'ultimo passaggio impone l'individuazione, per ciascun obiettivo, di uno o più indicatori di performance la cui valutazione permetterà di verificare il raggiungimento degli obiettivi.

Quanto sopra descritto può essere sintetizzato nel diagramma sotto riportato:



Seguono, per le fasi appena riportate, alcuni dettagli operativi.

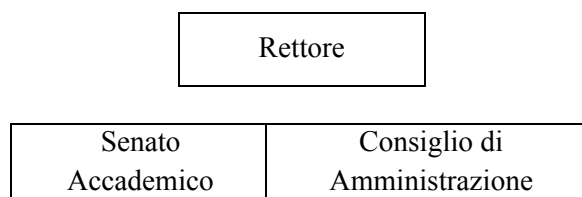
3.3. Mappatura delle attività e Matrice di corrispondenza attività/competenze

Il personale tecnico amministrativo dell'Università di Bari afferisce a Rettorato, Direzione Amministrativa, Dipartimenti amministrativi, Strutture di staff, Strutture Didattiche (Facoltà) e di Ricerca (Dipartimenti o Centri interdipartimentali) e svolge attività individuate da atti e provvedimenti amministrativi.

Ogni attività assegnata presuppone, per essere svolta in modo ottimale, competenze specifiche che secondo il GL è opportuno siano chiaramente esplicitate.

Figura 2. Organigramma dell'Università di Bari

Organi di governo



Organi ausiliari

Consiglio degli studenti	Autorità garante degli studenti	Comitato per le pari opportunità	Collegio Direttori di Dipartimento	Collegio dei revisori dei conti	Nucleo di Valutazione interna
--------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------------	------------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------

Strutture di ricerca e di didattica

Dipartimenti di ricerca e Centri (interdipartimentali e interateneo)	Facoltà
-------------------------------------------------------------------------	---------

<i>Strutture</i>	<i>Dipartimenti di Ricerca e Centri</i>	<i>Strutture</i>	<i>Facoltà</i>
<i>Responsabile di struttura (I livello)</i>	Direttore (Docente)	<i>Responsabile di struttura (I livello)</i>	Preside (Docente)
<i>Coordinamento e direzione intermedia</i>	Segretario amministrativo - Coordinatore	<i>Coordinamento e direzione intermedia</i>	Coordinatore
<i>Responsabile di struttura (II livello)</i>	Responsabile del Servizio	<i>Responsabile di struttura (II livello)</i>	Responsabile del Servizio

Strutture amministrative e responsabilità (con a capo il Direttore Amministrativo)

<i>Strutture</i>	<i>Dipartimenti amministrativi</i>	<i>Centro Servizi Informatici</i>
<i>Responsabile di struttura (I livello)</i>	Direttore (Dirigente)	Direttore (Dirigente)
<i>Coordinamento e direzione intermedia</i>	Coordinatore	Coordinatore
<i>Responsabile di struttura (II livello)</i>	Capo Area	Capo Area

Al fine di acquisire informazioni dettagliate sui compiti affidati alle diverse Aree o Servizi e competenze richieste per assolverli, si utilizzerà una matrice del tipo descritto in Tabella 2.

I responsabili della compilazione della matrice saranno i Dirigenti dei Dipartimenti o i responsabili delle Strutture Didattiche/di Ricerca alle quali le UO afferiscono.

Tabella 2. Attività attribuite ai Settori afferenti ad una data Area e competenze richieste per svolgerle

Area/ Servizi	Settore	Attività	Competenze			
			Competenza 1 (descrizione)	Competenze 2 (descrizione)	Competenze 3 (descrizione)	Competenze 4 (descrizione)
DENOMINAZIONE DELL'AREA	Settore I Denominazione	Descrizione delle attività n.I.1*	X		X	
		Descrizione delle attività n.I.2		X	X	X
		Descrizione delle attività n.I.3		X		
		Descrizione delle attività n.I.4	X		X	X
	Settore II Denominazione	Descrizione delle attività n.II.1	X			X
		Descrizione delle attività n.II.2		X		
		Descrizione delle attività n.II.3	X	X		
		Descrizione delle attività n.II.4		X		
	Settore III Denominazione	Descrizione delle attività n.III.1	X			X
		Descrizione delle attività n.III.2			X	
		Descrizione delle attività n.III.3		X		
		Descrizione delle attività n.III.4	X	X		X

* Per descrizione delle attività n.I.1 si intende la prima attività svolta dal Settore I. Con la x si individuano, tra le competenze dell'Area, quelle necessarie per svolgere le attività del Settore I.

3.4. Matrice delle competenze di ciascun dipendente

Per ciascun dipendente verranno rilevate informazioni dettagliate sulle competenze possedute, realizzando così, per ciascuna UO una tabella a doppia entrata competenze x unità di personale.

Tale matrice permetterà, a regime, di evidenziare criticità o ridondanze di competenze presenti in alcuni servizi molto utili per un'ottimizzazione delle risorse.

3.5. Attività/compiti assegnati a ciascuna unità di personale

Per completare il quadro informativo si provvederà, a cura del Dirigente o Responsabile di struttura, alla esplicitazione di un'ulteriore corrispondenza fra attività/compiti e Unità di personale (d'ora in poi UP) afferenti all'Area/Servizio, costruendo una matrice che permetterà, a regime, di evidenziare la relazione tra attività/compiti ed unità di personale.

3.6. Analisi della mappatura dei Servizi e documenti di programmazione strategica: obiettivi di mantenimento e obiettivi di miglioramento, attività e relativi indicatori di performance, responsabilità, risorse, tempi d'attuazione

Attraverso la metodologia dettagliatamente illustrata in precedenza, si otterrà un quadro d'insieme che fornirà informazioni che, insieme a quelle contenute nei documenti di programmazione strategica dell'Università, saranno utili per un'ottimizzazione delle risorse e per poter procedere ad una valutazione dell'organizzazione e del responsabile dell'Area/servizio.

Infatti esse permetteranno d'individuare:

- gli obiettivi di *mantenimento*, che possono essere raggiunti tramite le cosiddette *attività correnti*, eseguendo le quali non s'introduce alcuna sostanziale modifica qualitativa, e i relativi indicatori;
- gli obiettivi di *miglioramento* che sono, invece, fortemente correlati alle programmazioni strategiche definite dall'Università. Il loro raggiungimento da parte dell'UO coinvolta comporta un rischio d'insuccesso dovuto a fattori esterni alle attività routinarie (complessità del progetto, risorse finanziarie, strumentali e di personale limitate, novità delle procedure da applicare, ecc.) e richiede un forte ed intenso impegno.

Gli obiettivi, in accordo con quanto previsto dal comma 2 dell'art. 5 del Decreto, 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 ed 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 qualità delle risorse disponibili.

E' opportuno a tal fine che apposita Commissione predisponga i prospetti relativi a ciascuna struttura da valutare, contenenti:

- obiettivi di mantenimento della struttura e di miglioramento delle performance e delle loro caratteristiche;
- attività che per ognuno degli obiettivi devono essere svolte per raggiungerlo;
- indicazione del responsabile dell'attuazione;
- unità di personale ad esse dedicate;
- risorse economiche e strumentali;
- tempi di attuazione;
- indicatori individuati per la misurazione e valutazione delle performance.

Tutte queste informazioni, insieme con quelle contenute nei documenti di programmazione strategica dell'Università, saranno indispensabili, oltre che ad evidenziare eventuali criticità o ridondanze molto utili per un'ottimizzazione delle risorse, per poter procedere ad una valutazione sia del responsabile dell'Area/Servizio che del personale afferente.

3.7. Ciclo di gestione delle performance

Acquisite le informazioni precedentemente descritte, è possibile redigere:

- a preventivo, art. 10 comma a), “ .. il documento programmatico triennale, denominato *Piano delle performance* da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori”;
- a consuntivo, come previsto dall’art. 10 comma b), “ .. un documento denominato *Relazione della performance* che evidenzia a consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti e il bilancio di genere realizzato”.

E’ evidente che nella predisposizione del Piano delle performance, a partire dalla mappatura delle attività, competenze richieste e possedute dal personale afferente alle strutture organizzative, si devono definire, secondo quanto previsto nel presente SMVP:

- la scala di valutazione, i pesi attribuiti e i criteri per la valutazione della *performance organizzativa*, che in fase di prima applicazione sono quelli riportati in Tabella 1, ma che successivamente potrebbero anche essere modificati;
- gli obiettivi di *mantenimento* e di *miglioramento*, i relativi indicatori, le scale di valutazione e i pesi da attribuire ad ogni indicatore, così come schematizzati nella Figura 1.

La predisposizione della Relazione della performance impone invece:

- la valutazione della performance organizzativa;
- la valutazione delle performance individuale e della capacità di valutazione, secondo i criteri e pesi precedentemente definiti (esempio riportato nella Tabella 3 , di seguito rappresentata).

Sono previsti in accordo con l’art.4:

- il monitoraggio in corso d’esercizio e l’attivazione di eventuali interventi correttivi;
- la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell’amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, alle organizzazioni sindacali, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Tabella 3. Esempio di procedura per la misurazione e valutazione della performance individuale: raggiungimento degli obiettivi individuali

	Obiettivi	Indicatori	Pesi assoluti per gli indicatori	Pesi relativi per gli indicatori
Mantenimento (Peso P2.1.1)	Obiettivo MA1	Indicatore/i relativi all'attività MA1.1 Indicatore/i relativi all'attività MA1.2 ...	Peso/i per gli indicatori dell'attività MA1.1 Peso/i per gli indicatori dell'attività MA1.2 ...	Prodotti P2.1.1 * pesi singoli indicatori di mantenimento
	...			
	Obiettivo Man	Indicatore MAn.1 Indicatore MAn.2 ...	Peso/i per gli indicatori dell'attività MAn.1 ...	Prodotti P2.1.1 * pesi singoli indicatori di mantenimento
	Performance totale per il Mantenimento			Somma dei pesi relativi per gli indicatori di mantenimento (valore massimo P2.1)
Miglioramento (Peso P2.1.2)	Obiettivo MI1	Indicatore MI1.1 Indicatore MI1.2 ...	Peso/i per gli indicatori dell'attività MI1.1 Peso/i per gli indicatori dell'attività MI1.2 ...	Prodotti P2.1.2 * pesi singoli indicatori di miglioramento
	...			
	Obiettivo MIn	Indicatore MIn.1 Indicatore MIn.2	Peso/i per gli indicatori dell'attività MIn.1 Peso/i per gli indicatori dell'attività MIn.2 ...	Prodotti P2.1.2 * pesi singoli indicatori di miglioramento
	Performance totale per il Miglioramento			Somma dei pesi relativi per gli indicatori di miglioramento (valore massimo P2.1.2)
Performance complessiva di struttura (valore massimo P2)				Somma delle performance complessive per il Mantenimento e per il Miglioramento (valore massimo P2.1 = P2.1.1+P2.1.2)

3.8. Gli indicatori

La misurabilità dei risultati si basa, a norma dell'art. 9 del Decreto, sull'adozione di un set di indicatori che devono soddisfare innanzitutto i sei requisiti previsti dalla Delibera CIVIT 88/2010:

- 1) *Rilevanza*: ossia devono riferirsi in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione;
- 2) *Accuratezza*: grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata; Ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione.
- 3) *Temporalità*: è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.
- 4) *Fruibilità*: caratteristica, questa, legata alla tempestività e alla trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), rendendo noto al pubblico sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.
- 5) *Interpretabilità*: rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso.

- 6) *Coerenza*: alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte.

Inoltre, a norma dell'art.11 del Decreto, alle citate proprietà tipiche degli indicatori si aggiunge in via indiretta la proprietà della *trasparenza*, in quanto indicatori troppo complessi e basati su dati di incerta natura non sono di immediata comprensione da parte degli operatori, non servono ad orientare i comportamenti e vanno evitati. Infine, occorre tener presente che gli indicatori devono essere *ripetibili* e ottenibili a costi ragionevoli e accessibili.

Per evitare di fornire informazioni distorte, alle caratteristiche su esposte dovrebbero essere aggiunti i requisiti comuni a tutti gli indicatori socio-economici.

4. Procedure di conciliazione

Nell'ambito del SVMP, per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. In sede di valutazione della performance individuale potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati e pertanto è necessario definire delle procedure finalizzate a gestirli e risolverli, d'intesa con le Organizzazioni sindacali con l'individuazione di un soggetto terzo.

Tale soggetto sarà chiamato a pronunciarsi per dirimere eventuali controversie. L'organo sarà a composizione mista, a garanzia di tutti i portatori di interesse, incluse le Organizzazioni sindacali. La disciplina delle procedure di conciliazione si ispirerà ai principi della trasparenza, celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

5. La trasparenza

Il comma 1, art. 11 del Decreto recita "La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità".

Per quanto attiene all'accezione di trasparenza intesa come rendicontazione sociale, l'Ateneo intende proseguire nella pubblicazione del Bilancio sociale, documento con il quale comunica agli stakeholder i risultati raggiunti, analizzando punti di forza, criticità e prospettive di miglioramento.

Inoltre, si evidenzia che l'Ateneo ha già adottato il Codice dei comportamenti nella comunità accademica e lo Statuto dei diritti e dei doveri degli studenti universitari. Il Delegato per la Trasparenza nell'azione amministrativa provvederà ad armonizzare le attività di indirizzo, proposta e monitoraggio già svolte con quanto previsto dal Decreto in materia.

Relativamente agli adempimenti previsti dal Decreto e dalle delibere CIVIT, sarà cura dell'Ateneo pubblicare sul portale istituzionale i seguenti documenti:

- Sistema di Misurazione e valutazione;
- Piano delle Performance 2011-2013;
- Relazione annuale sulla Performance.

6. Soggetti e responsabilità

I soggetti coinvolti e le responsabilità ad essi attribuite possono essere illustrati nella Matrice delle responsabilità (Tabella 4).

L'assegnazione degli obiettivi avverrà:

- per il Direttore Amministrativo, a cura del CdA su proposta della Commissione per l'individuazione degli obiettivi;
- per i Dirigenti, a cura del Direttore Amministrativo, in base agli obiettivi assegnati dal CdA;
- per le altre figure di Responsabilità, a cura dei Dirigenti, in base agli obiettivi assegnati dal Direttore Amministrativo;
- per le singole unità di personale, a cura del diretto Responsabile, in base agli obiettivi assegnati dal Dirigente.

Tabella 4. Matrice delle responsabilità

Attività prevista dal presente SMVP	Commissione	Gruppo di lavoro per la individuazione del SMVP e del Piano di performance (in fase di prima applicazione)	NVA	Rettore	Senato Accademico	Consiglio di Amm.ne	Direttore Amministrativo	Dirigenti	Organizzazioni sindacali	Personale
Proposta di applicazione del modello SMVP	R		V	E	I	A	I	I	I	I
Mappatura delle attività e Matrice di correlazione attività/competenze	I		I	I	I	I	R	C		I
Matrice delle competenze di ciascun dipendente	I		I	I	I	I	R	C		I
Attività assegnate a ciascuna unità di personale (*)	I		I	I	I	I	R	C		I
Analisi della mappatura servizi e documenti di programmazione strategica: individuazione degli obiettivi di <i>mantenimento</i> e obiettivi di <i>miglioramento</i> , attività e relativi indicatori di performance, responsabilità, risorse, tempi d'attuazione per il Direttore Amministrativo	R		I	E	I	A	I	I		I
Individuazione, in base agli obiettivi relativi al Direttore Amministrativo, degli obiettivi di <i>mantenimento</i> e obiettivi di <i>miglioramento</i> , attività e relativi indicatori di performance, responsabilità, risorse, tempi d'attuazione per i Dirigenti dei Dipartimenti amministrativi d'Ateneo	I		I	I	I	I	R	I		I
Individuazione, in base agli obiettivi relativi ai Dirigenti, degli obiettivi di <i>mantenimento</i> e obiettivi di <i>miglioramento</i> , attività e relativi indicatori di performance, responsabilità, risorse, tempi d'attuazione per i responsabili di UO	I		I	I	I	I	I	R		
Predisposizione del SVMP		R	V	E	I	A	I	I	I	I
Predisposizione del <i>Piano delle Performance</i> (in fase di prima applicazione)		R	V	E	I	A	I	I	I	I
Predisposizione del <i>Piano delle Performance</i> (*)	R		V	E	I	A	I	I	I	I
Predisposizione della <i>Relazione della performance</i>	R		V	E	I	A	I	I	I	I
Monitoraggio in corso d'esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	R		V	E	I	A	I	I		I

(*) *A regime*

Legenda: R = Responsabilità; C = Collaborazione; I = Informativa;
E = Emissione decreto attuativo; V = Validazione; A = Adozione/Approvazione.

Le altre parti interessate (studenti, cittadini etc.) potranno acquisire le informazioni sul SMVP e sul Piano delle Performance attraverso il portale dell'Università.

7. Tempistica d'attuazione

Il presente modello prevede un approccio graduale:

- una **fase transitoria** in cui, da un lato si farà riferimento agli strumenti già adottati da questa Amministrazione e, ove possibile, integrati con quanto indicato; dall'altro saranno effettuate e rese disponibili le mappature delle diverse unità organizzative e predisposti tutti gli strumenti operativi (individuazione degli obiettivi, degli indicatori e dei pesi da attribuire ad ognuno). Tali informazioni, in accordo con il punto 3 dell'art. 4 del Decreto che cita "Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno del Piano della performance", serviranno come input, insieme ad un'attenta analisi degli strumenti di programmazione finanziaria e strategica, per la definizione del Piano attuativo annuale della performance;
- una **fase a regime** durante la quale i Piani annuali di valutazione delle performance saranno estesi, in modo puntuale, anche ad altre figure di responsabilità.

I tempi di attuazione sono illustrati nella Tabella 5.

Tabella 5. Tempistica per l'attuazione della fase transitoria e quella a regime

Fase transitoria												
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
Predisposizione del Piano delle performance per il triennio 2011-2013												
Mappatura delle attività e Matrice di correlazione attività/competenze												
Matrice delle competenze di ciascun dipendente												
Attività/compiti assegnati a ciascuna unità di personale												
Analisi della mappatura servizi e documenti di programmazione strategica: obiettivi di <i>mantenimento</i> e obiettivi di <i>miglioramento</i> , attività e relativi indicatori di performance, responsabilità, risorse, tempi d'attuazione. Tale analisi, necessaria durante la fase transitoria del 2011, permetterà di predisporre la rimodulazione del Piano attuativo annuale della performance (per il 2012) finalizzato alla valutazione della performance del Direttore Amministrativo e, in via sperimentale, dei Dirigenti												
Predisposizione della <i>Relazione</i> per il 2010 che in questa fase transitoria riguarderà solo il Direttore Amministrativo sulla base degli obiettivi approvati dal CdA												
Aggiornamento della mappatura dei servizi												
Fase a regime												
Predisposizione del <i>Piano attuativo annuale della performance</i> finalizzato alla valutazione della performance del Direttore Amministrativo, dei Dirigenti e, in via sperimentale, dei responsabili di UO												
Predisposizione della <i>Relazione della performance</i> relativa all'anno precedente (che per il I anno riguarderà il Direttore Amministrativo e i Dirigenti) basata sul Piano della performance												
Aggiornamento della mappatura dei servizi												

8. Conclusioni

Il presente SMVP ha delle peculiarità che meritano di essere evidenziate in questa sezione conclusiva:

- 1) introduce nel ciclo di gestione una **fase preliminare** necessaria per le fasi successive, in particolare per l'assegnazione degli obiettivi di *mantenimento* e di *miglioramento* delle strutture organizzative, che si sostanzia nella **creazione e messa a disposizione di una base informativa** sintetica, ma sufficientemente dettagliata per capire cosa fanno le diverse strutture/servizi, quali sono le competenze richieste e possedute. L'acquisizione di questa base informativa richiederà un forte coinvolgimento dei Dirigenti e Responsabili di strutture; questo aspetto riveste una valenza motivazionale assolutamente necessaria per tutte le fasi successive e può essere considerato **obiettivo di miglioramento** per il Direttore Amministrativo ed i Dirigenti;
- 2) individua chiaramente **i ruoli e le responsabilità** dei diversi soggetti/organismi coinvolti nell'attuazione operativa.

I responsabili a vari livelli sono

- per la individuazione e proposta di obiettivi individuali e di performance organizzativa delle strutture sono

Soggetti ai quali vengono assegnati gli obiettivi	Soggetto responsabile della predisposizione e individuazione degli obiettivi
Direttore Amministrativo	Apposita Commissione e CdA
Dirigenti	Direttore Amministrativo
Responsabile di UO (strutture/servizi di notevole complessità)	Dirigente del Dipartimento amministrativo o Preside di Facoltà o Direttore di Dipartimento a seconda della tipologia di UO (amministrativa d'Ateneo o periferica di Facoltà e Dipartimenti)

Le UP afferenti alle UO concorrono al raggiungimento degli obiettivi assegnati al Responsabile della UO;

- per la predisposizione, validazione ed approvazione dei documenti di programmazione (SMVP e Piano delle performance), di monitoraggio e rendicontazione (Relazione della performance):

Documenti	Predisposizione	Validazione	Approvazione
SMVP anno 2011	GL	NVA	Organi di governo
SMVP anni successivi	Apposita Commissione	NVA	Organi di governo
Piano delle performance anno 2011	GL	NVA	Organi di governo
Piano delle performance anni successivi	Apposita Commissione	NVA	Organi di governo
Monitoraggio e rendicontazione (Relazione delle performance)	Apposita Commissione	NVA	Organi di governo

- 3) prevede una **gradualità nella realizzazione** anche tenendo conto delle disposizioni di legge.

Gli obiettivi che l'Università intende raggiungere con l'adozione del SMVP saranno definiti tenendo conto di quanto previsto dal Piano triennale 2010-2012, dal Bilancio sociale e da tutti gli altri documenti di programmazione (Bilancio previsione, Piano edilizia, PROPER, Piani di rientro, ecc.), prestando particolare attenzione all'integrazione sistemica tra contenuti e scadenze dei medesimi documenti, nonché di quelli in corso di adozione.

Il collegamento tra gli obiettivi strategici e l'allocazione delle risorse verrà esplicitato nel Piano delle performance. Nello stesso documento, in ottemperanza alle disposizioni di legge, verranno indicate le scadenze temporali delle fasi di programmazione, misurazione e valutazione. Al fine di individuare eventuali criticità ed intraprendere le opportune azioni correttive, il monitoraggio verrà effettuato con cadenza semestrale. Nell'ottica della politica di accountability sociale già intrapresa dall'Ateneo, la rendicontazione dei risultati agli stakeholder interni ed esterni, organi di indirizzo politico-amministrativo, dipendenti dell'Ateneo, competenti organi esterni, cittadini, soggetti interessati, utenti e destinatari dei servizi avverrà attraverso il Bilancio sociale e tutte le iniziative volte alla comunicazione e trasparenza dell'azione amministrativa che si riterrà opportuno intraprendere;

- 4) è **in linea con i requisiti** presenti nel Decreto e nelle delibere della CIVIT.