



UNIVERSITA' IUAV DI VENEZIA

---

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

---

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

Luglio 2015

## Sommario

INTRODUZIONE .....	3
1 IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO E LE CARATTERISTICHE DEL SMP .....	5
2 LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NELL'UNIVERSITA' IUAV DI VENEZIA .....	10
2.1 LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE.....	10
2.2 LE FASI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	20
2.3 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	23
3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E MIGLIORAMENTO PREVISTO.....	24
3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO .....	24
3.2 MIGLIORAMENTO.....	24
ALLEGATI .....	26
Allegato 1. Mappa delle responsabilità .....	26
Allegato 2. Indicatori globali e indicatori di performance individuale .....	31
Allegato 3. Declaratorie delle capacità.....	34
Allegato 4. Revisione del SMP Iuav Delibera n. 48 CDA 26 giugno 2013.....	37
Allegato 5. Revisione del SMP Iuav Delibera n CDA n. 116 CDA 26 novembre 2014.....	47
Allegato 6. Ateneo in cifre .....	57
Allegato 7 Tabella delle azioni di intervento prioritario.....	60
Allegato 8 – Modello Scheda Obiettivi .....	61
Allegato 9 Capacità oggetto di valutazione.....	62

## INTRODUZIONE

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

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

Si presenta in alleg. 6 un quadro riassuntivo con alcuni dati quantitativi relativi alla situazione attuale dell'Università Iuav di Venezia.

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

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è lo strumento con cui, in base all'art. 7 comma 1 del decreto, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito. A seguito dell'entrata in vigore del decreto legge n. 101/2013, convertito in legge n. 125/2013, la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale Anti Corruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.AC.). Successivamente, in applicazione dell'art. 60 comma 2 del decreto legge n. 69/2013, convertito con la legge n. 98/2013, la valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle università e degli enti di ricerca è stata trasferita all'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Il SMP – Iuav è stato definito la prima volta all'interno del documento Piano della Performance Iuav 2011-2013 approvato dal Consiglio di Amministrazione il 04.02.2011 e successivamente inviato alla CIVIT e al MEF. La definizione del primo SMP è avvenuta anche sulla base dei risultati emersi dal gruppo di lavoro del MIP Politecnico di Milano costituito nell'ottica di promuovere un confronto interuniversitario sui sistemi organizzativi e di condividere il percorso di applicazione del D.Lgs. 150/2009<sup>2</sup>.

Nel corso del 2013 su iniziativa della Direzione Generale, considerata l'esigenza di aggiornamento del sistema oramai funzionante da due anni e le osservazioni espresse dai dirigenti e dall'OIV nelle Relazioni sul funzionamento del SMP Iuav, è stato attuato un primo intervento significativo di revisione e semplificazione del SMP (alleg. 4) da parte di un gruppo di lavoro istituito con decreto DG 10.05.2013 e con la partecipazione dell'OIV, con l'obiettivo di aggiornare il sistema, superare le criticità e sviluppare una maggiore condivisione. La revisione del SMP è stata approvata dal CdA con delibera n. 48 del 26.06.2013, sulla base del parere positivo dell'OIV.

Una seconda revisione del Sistema è stata realizzata a novembre del 2014 con Delibera n. 116 CDA 26 novembre 2014 (alleg. 5); con essa sono state introdotte nuove modifiche al sistema inerenti principalmente gli

<sup>1</sup> Con il decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90 è stata istituita l'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) trasformando la CIVIT ed assorbendo le funzioni e le relative strutture amministrative.

<sup>2</sup> Il progetto a cui hanno preso parte complessivamente 24 Atenei, coordinato dal prof. B. Dente, si è articolato in due fasi in cui nella prima si è proceduto ad un check-up dei sistemi di gestione, mentre nella seconda si è curata la struttura del Piano della performance, identificando aree, servizi e attività rilevanti degli atenei, e compilando poi una lista di relativi indicatori.

indicatori di Customer Satisfaction, la definizione delle schede di valutazione del DG e dei dirigenti, la ridefinizione di target cui indirizzare i questionari e alla definizione di un limite massimo percentuale per gli indicatori di gestione. Nei paragrafi seguenti viene quindi definito il SMP Iuav aggiornato.

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

Il D.lgs. 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche<sup>3</sup> valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Considerata la specificità delle Università rispetto alla generalità delle Amministrazioni pubbliche, è opportuno ricordare che nel mese di marzo del 2010 la CiVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche), sollecitata dalla CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università italiane), ha emanato la Delibera n. 9/2010 con la quale ha espresso l'avviso che le Università non siano tenute all'istituzione di un Organismo indipendente di valutazione (OIV) e che l'attività di valutazione continui ad essere svolta, a decorrere dal 30 aprile 2010, dai Nuclei di Valutazione. È previsto che sia costituita una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance<sup>4</sup>, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni e che il responsabile della struttura tecnica permanente possieda una specifica professionalità ed esperienza nella misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche.

Con riferimento alle competenze espressamente previste l'OIV<sup>5</sup> svolge i seguenti compiti:

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

<sup>3</sup> Cfr. art. 7 del D.lgs 150/2009.

<sup>4</sup> Nell'Università IUAV di Venezia la struttura tecnica permanente è rappresentata dal Servizio bilancio e controllo di gestione. Oltre a questa struttura intervengono in alcune fasi del ciclo di gestione della performance anche il Servizio Organizzazione e Sviluppo (valutazione delle prestazioni), il Servizio Programmazione e valutazione (Gestione questionari Customer Satisfaction e sezione Trasparenza, valutazione e merito) e il Servizi affari istituzionali (pari opportunità).

<sup>5</sup> L'OIV di IUAV coincide con il Nucleo di valutazione di Ateneo, che vede i seguenti componenti: Daniela Salmini (presidente - Avvocato Distrettuale dello Stato), Bruno Bernardi (docente di economia aziendale dell'Università Ca' Foscari), Cristina Masella (docente di Economia e organizzazione aziendale presso il Politecnico di Milano), Fabio Peron (mandatario del rettore per le attività di valutazione interna Iuav), Andrea Bertanzon (delegato del senato studenti). Il Nucleo di valutazione di Ateneo, ha individuato al proprio interno il prof. Bruno Bernardi, quale referente per il disposto del decreto Legislativo 150/09.

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

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

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

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

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

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

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

- ai dirigenti;
- al personale non dirigenziale.

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

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

professionali e manageriali dimostrate;

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

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

1) "misurare la performance" significa:

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

2) "valutare la performance" significa:

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

Il Sistema pertanto individua<sup>6</sup>:

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

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

- dall'OIV;
- dai Dirigenti e dai Responsabili delle Strutture, e in particolare:
  - i. dal Direttore Generale, che provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti;
  - ii. dai Dirigenti e dai Responsabili delle Strutture di Ateneo, che provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale loro assegnato, nel rispetto del principio del merito.

Le fasi del Sistema sono collocate all'interno del ciclo di gestione della performance<sup>7</sup> secondo le seguenti modalità:

---

<sup>6</sup> Cfr. art. 13 del D.lgs 150/2009 e Delibera n. 89 del 24 giugno 2010.

<sup>7</sup> Art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009.

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

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

Fig. 1

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

***Performance e Qualità***

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

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

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

Fonte: CiVIT, delibera n. 6/2013

Con l'entrata in vigore della legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, le competenze dell'ANAC, già CiVIT, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009, sono trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica.

In attesa dell'emanazione del regolamento di cui al comma 10, articolo 19 del DL 90/2014, mantengono la loro validità: le indicazioni operative già espresse attraverso le relative delibere dalla CiVIT; il calendario delle attività che le amministrazioni devono porre in essere in relazione al ciclo della performance (per

Ministeri ed Enti Pubblici Nazionali), gli obblighi relativi allo svolgimento delle indagini sul benessere organizzativo, gli adempimenti spettanti agli OIV, nonché gli impegni derivati dagli accordi istituzionali già stipulati.

Per tutte le amministrazioni restano ferme le modalità di pubblicazione della documentazione già previste, attraverso l'aggiornamento della sezione "amministrazione trasparente" dei rispettivi siti. Per i Ministeri, gli Enti Pubblici Nazionali, le Università e tutte le amministrazioni già accreditate, la trasmissione della documentazione continua ad avvenire attraverso l'aggiornamento del "Portale della Trasparenza".

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

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

Gli obiettivi strategici e la implementazione delle strategie

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

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

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

Gli obiettivi strategici verranno implementati e monitorati attraverso la definizione, da parte della Direzione, di **azioni prioritarie** (allegato 7), che come gli indicatori globali servono a tenere sotto controllo gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'Ateneo nel prossimo triennio.

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

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

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

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

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

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

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

Ciascun responsabile ai vari livelli ha quindi il compito di definire gli obiettivi per i suoi diretti collaboratori. In particolare, i responsabili di area devono declinare sui propri diretti collaboratori gli obiettivi strategici e le azioni prioritarie loro assegnate.

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

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

La catena del valore

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

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

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

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

Fig 2



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

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

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

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

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

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

Per ognuna delle quattro funzioni di supporto della catena del valore, e per le relative sette sub-funzioni sottostanti, sono stati individuati degli *indicatori globali* ritenuti significativi al fine di ottenere *un quadro informativo ampio di monitoraggio dell'ateneo* (allegato 2).

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

La mappa delle responsabilità

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

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

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

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

Gli obiettivi

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

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

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

Gli obiettivi di Gestione (G) sono orientati al miglioramento continuo, in termini di efficienza e di efficacia,

dell'azione amministrativa e al mantenimento degli standard di "eccellenza". Sono relativi alle responsabilità/attività gestionali e quindi ai processi di diretta competenza delle strutture di riferimento. Verranno valutati sulla base della misurazione degli indicatori di performance dell'area di riferimento, in un'ottica di condivisione della performance organizzativa. Gli obiettivi di Gestione non sono previsti per i collaboratori di categoria C e D che non percepiscano indennità di responsabilità.

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

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

Gli obiettivi di Comportamento (C) si riferiscono alla valutazione di alcune capacità trasversali ritenute importanti per lo specifico ruolo coperto (alleg. 9).

Pertanto, per ogni responsabile di struttura sarà definita una specifica scheda obiettivi (alleg. 8) nella quale sono evidenziati:

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

I pesi

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

La scheda obiettivi prevede una ponderazione specifica per ruolo rispetto a ogni classe di obiettivi, la cui somma è 100%; è stato inoltre previsto un peso degli obiettivi di Ateneo legato al grado di responsabilità (più elevato per i dirigenti) e un peso maggiore degli obiettivi di gestione per i responsabili di staff, servizio o processo, in quanto direttamente coinvolti nella gestione operativa. Il peso attribuito agli obiettivi di gestione, pari al 20% (esclusi i dirigenti), non può in ogni caso essere superato. Nel caso di assenza di obiettivi di altre categorie, il peso relativo andrà posto su obiettivi di struttura (per tutte le categorie di personale t.a. non dirigente).

Tab. 2

CLASSE OBIETTIVI	RESPONSABILI				COLLABORATORI	
	di area	di divisione	di staff o servizio o processo o titolari di funzione spec.		EP	C/D
	Dirigenti	EP	EP	C e D		
Ateneo	40	40	30	30	30	10
Gestione	10	20	20	20	20	
Struttura			10	10	10	50
Innovazione	10	10	10	10	10	10
Comportamenti	40	30	30	30	30	30

Per gli obiettivi di Comportamento il peso non è modificabile. Per le altre tipologie di obiettivo, in fase di pianificazione, il responsabile attribuisce il peso ai singoli obiettivi nel rispetto dei limiti complessivi previsti per la classe di riferimento ed esplicitati nella tabella 2.

I parametri

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

Il tipo di indicatore si differenzia per classe di obiettivi:

tab 1

classe di obiettivi	tipo indicatore
di Ateneo	di progetto
di Gestione	di performance
di Struttura	di progetto
di Innovazione	di progetto
Comportamenti	di comportamento

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

Indicatori di performance: sono pre-definiti nell'ambito del sistema di misurazione (Piano della Performance). Si tratta di indicatori di tipo "quantitativo" utilizzati per monitorare il funzionamento e il miglioramento continuo (obiettivi di gestione). Possono riguardare la dimensione dell'efficacia o dell'efficienza. Nella scelta degli indicatori di performance individuali legati a obiettivi di gestione sono state privilegiate le dimensioni informative dell'efficacia e dell'efficienza, avendo cura di individuare per una stessa struttura almeno una misura di efficacia e una di efficienza. Per la determinazione degli obiettivi annuali, per gli indicatori relativi alla dimensione efficienza è stata utilizzata una percentuale fissa rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, pari all'1% annuo. Per gli indicatori relativi

all'efficacia sono stati definiti target mirati per ciascun indicatore valutativo attraverso l'applicazione di un nuovo modello di calcolo (allegato 4) che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento/peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto insoddisfacente). Tali indicatori sono gestiti dal Sistema controllo di gestione.

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

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

### I livelli di performance

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

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

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

Sono previsti 3 livelli di performance per ogni obiettivo:

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

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

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

La misurazione della performance individuale dei responsabili è collegata:

a) alla valorizzazione degli indicatori di performance definiti, relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e monitorati dal Servizio controllo di gestione;

b) al grado di raggiungimento di specifici indicatori di progetto;

c) ai comportamenti osservabili manifestazione delle competenze professionali e manageriali possedute e della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura.

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

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

Fig 3

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

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

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

Fig 4

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

Per gli obiettivi di Gestione il riferimento generale è alla misurazione degli indicatori di performance elaborata dal Controllo di Gestione sulla base dei dati relativi all'intero anno precedente, raccolti attraverso la procedura eDaCoP. Tuttavia, per gli obiettivi di gestione legati ad indicatori di efficacia, il riferimento è rappresentato sia dal risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia dal

miglioramento/peggioramento rispetto all'anno precedente.

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

In sede di revisione del sistema degli indicatori di performance (allegato 4) si è stabilito che per quanto riguarda la valutazione dei dirigenti saranno utilizzati sia indicatori di customer satisfaction che di efficienza/efficacia oggettiva, mentre per tutti gli altri valutati saranno considerati i soli indicatori di customer satisfaction. Si è molto insistito sul fatto che gli scostamenti del dato consuntivo rispetto agli obiettivi vengano opportunamente commentati, con la possibilità in casi eccezionali in cui sia oggettivamente riscontrabile un'influenza esogena, di disapplicare un indicatore su richiesta motivata del dirigente. Per quanto riguarda la valutazione è stato previsto l'utilizzo del valor medio della misurazione degli indicatori di performance selezionati relativi all'area dirigenziale di afferenza del valutato (così come disposto dall' art. 6 del CCI 2014). Gli obiettivi di Gestione non sono previsti per il personale di categoria C e D che non percepisce indennità di responsabilità, anche se per queste categorie il dato incide sulla distribuzione della produttività collettiva.

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

#### Procedura di gestione degli indicatori di performance

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

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

In sede di misurazione della performance, su richiesta del dirigente, in casi eccezionali, quando il risultato fornito dall'indicatore di performance sia dipeso da cause esogene oggettivamente e inequivocabilmente accertabili, è possibile giungere a una esclusione motivata ai fini della valutazione.

*Il confronto semestrale*

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

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

*Il preconsuntivo*

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

## 2.2 LE FASI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

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

La definizione degli obiettivi e dei risultati attesi

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

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

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

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

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

Revisione intermedia degli obiettivi e dei risultati attesi

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

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

valutazione delle prestazioni.

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

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

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

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

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

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

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

La valutazione del grado di raggiungimento dei risultati

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

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

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

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

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

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

migliorare la prestazione futura

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

Collegamento al sistema premiante

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

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

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

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

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

tab 3

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

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

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

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

tab 4

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

Da 8 a 10	100%
-----------	------

L'indennità di risultato del personale di categoria EP, erogata in presenza di un esito positivo (cioè  $\geq 6$ ) della valutazione delle prestazioni, sarà compresa tra un minimo del 10% e un massimo del 30% dell'indennità di posizione, proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo. Riportiamo la tabella di attribuzione dell'indennità di risultato presente nel CCI vigente:

tab 5

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

## 2.3 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

Il comitato è composto<sup>8</sup> dal direttore generale, in qualità di presidente e da due dirigenti d'area dell'ateneo, con il supporto tecnico del servizio organizzazione e sviluppo. I dirigenti verranno di volta in volta individuati tra coloro che non hanno personale ricorrente appartenente alla propria area dirigenziale.

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

---

<sup>8</sup> Aggiornato con Decreto DG il 13.07.2015.

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

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

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

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

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

### 3.2 MIGLIORAMENTO

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

Ricordando che gli obiettivi strategici dell'ateneo sono definiti nel Piano della performance in stretta attinenza con quanto stabilito in sede di Bilancio unico d'ateneo di previsione triennale e di Bilancio unico d'ateneo di previsione annuale autorizzatorio giova osservare che è necessario assicurare un miglioramento del processo di esplicitazione e di condivisione delle linee strategiche.

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

Nel momento in cui il nuovo sistema informativo di ateneo (contabile e non) sarà a regime e le funzionalità offerte saranno completamente acquisite esso sarà in grado di fornire pieno supporto al ciclo della performance, all'attività delle strutture di supporto all'OIV e agli organi di governo, con un impatto

significativo sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione.

A tal proposito il Piano delle Performance 2015-17 prevede tra le azioni di intervento prioritario la realizzazione del cruscotto di indicatori decisionali. Il progetto prevede la creazione di un Gruppo di Lavoro che permetta di valutare la scelta gli indicatori più appropriati in base alle esigenze istituzionali e decisionali, che opererà con un preciso timing nel corso del 2015 e dell'anno successivo.

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

## ALLEGATI

### Allegato 1. Mappa delle responsabilità

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Allegato 3. Declaratorie delle capacità DIRIGENTI

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

*Responsabili di divisione*

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

## Responsabili di staff, servizio o processo

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

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

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

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

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

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

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

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

Il 3 maggio 2013 si sono incontrati direttore generale e dirigenti per recepire le loro osservazioni sia generali, sulla proposta complessiva, che specifiche, sulle rispettive aree. Nei giorni successivi sono stati effettuati incontri specifici individuali con ciascun dirigente per approfondire ulteriormente gli aspetti specifici delle aree di afferenza e completare il quadro informativo necessario alla definizione della

proposta finale.

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

Nell'incontro plenario del 4 giugno 2013, il prof. Bernardi ha illustrato alla DG e ai dirigenti la proposta finale di revisione del SMV a cui è giunto il gruppo di lavoro. I principali contenuti riguardano:

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

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

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

4. l'esigenza che gli scostamenti del dato consuntivo rispetto agli obiettivi vengano opportunamente commentati, con la possibilità in casi eccezionali in cui sia oggettivamente riscontrabile un'influenza esogena, di disapplicare un indicatore su richiesta motivata del dirigente;

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

1. ha espresso apprezzamento per il lavoro congiunto realizzato dal gruppo di lavoro e dai dirigenti luav, che si inquadra nella linea virtuosa affinché gli strumenti di programmazione e controllo diventino patrimonio comune per la più efficiente gestione dei processi amministrativi;

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

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

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

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

Il giorno 14 giugno 2013 la proposta di revisione è stata illustrata alla RSU di ateneo. E' infine prevista un'attività di messa a punto finale degli indicatori nuovi o modificati, necessaria per renderli pienamente operativi con l'inserimento nel database eDaCoP. Nella fase successiva all'approvazione, il documento di revisione del SMV dovrà essere inviato alla CIVIT e al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il presidente chiede al consiglio di esprimersi in merito.

### **Il consiglio di amministrazione**

- **udita la relazione del presidente e del prof. Bruno Bernardi**
  - **visto il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150**
  - **visto il decreto del direttore generale 10 maggio 2013 n. 100**
  - **valutata l'opportunità di aggiornare il sistema di misurazione e valutazione adottato con il piano della performance per il triennio 2011/2013 approvato dal consiglio di amministrazione nella seduta del 4 febbraio 2011**
- delibera all'unanimità di approvare la proposta di revisione del sistema di misurazione e valutazione luav.**

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

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

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

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

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

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

Legenda

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

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

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

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

Aspetti principali della procedura di gestione degli indicatori:

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

## Allegato 5. Revisione del SMP Iuav Delibera n CDA n. 116 CDA 26 novembre 2014

Il presidente presenta al consiglio di amministrazione la proposta di modifica del sistema di misurazione e valutazione della performance (allegato 1 di pagine 7). Tale proposta fa seguito alla elaborazione dei risultati della performance 2013, evidenziati nella relazione presentata al consiglio nella seduta del 27 giugno 2014, che ha evidenziato la necessità di introdurre ulteriori modifiche rispetto a quanto già deliberato dal consiglio stesso in data 26 giugno 2013 sia per migliorare la coerenza del sistema che per prevedere anche la misurazione della performance del direttore generale.

Le variazioni proposte sono le seguenti:

1. modifica del testo di alcune delle domande di customer satisfaction e ridefinizione del target di destinatari così da rendere i risultati più coerenti con i servizi valutati;
2. introduzione della scheda di valutazione del direttore generale basata sulle seguenti ipotesi:
  - a) peso del 40% degli obiettivi di ateneo (desunti dal piano della performance);
  - b) peso del 20% degli obiettivi di ateneo legati all'indicatore: "Spese personale / FFO + Tasse e Contributi" in quanto maggiormente espressivo del contributo del direttore generale alla gestione amministrativa dell'ateneo;
  - c) peso del 20% sugli obiettivi di performance "dirigenziale", intesa come media complessiva ponderata dei risultati delle schede di valutazione dei dirigenti e degli indicatori di performance degli staff in capo al direttore generale, che permette di collegare la valutazione del direttore generale a quella dei dirigenti;
  - d) peso del 20% sugli obiettivi di soddisfazione degli stakeholders attraverso un indicatore generale di CS dato dalla media pesata di indicatori riferiti ai 3 principali stakeholders principali (studenti, PTA, docenti)
3. introduzione di un nuovo modello per la definizione e la misurazione degli obiettivi che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia il miglioramento/peggioramento rispetto all'anno precedente tenendo in considerazione una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto comunque insoddisfacente);
4. definizione di un limite massimo del 20% per gli indicatori di gestione.

Le soluzioni individuate sono state condivise dal prof. Bruno Bernardi, membro del nucleo di valutazione esperto di valutazione, che ha sottolineato la coerenza delle iniziative finora realizzate con il quadro generale di progetto a suo tempo approvato (allegato 2 di pagine 1)

Il presidente informa infine che, con nota del 25 novembre 2014 prot. Iuav n. 23592, il nucleo di valutazione ha espresso parere favorevole alle proposte di modifica sopra elencate.

### **Il consiglio di amministrazione**

- **udita la relazione del presidente**
- **vista la relazione la relazione annuale sulla performance di Iuav 2013 approvata nella seduta del 27 giugno 2014**
- **vista la nota citata in premessa con la quale il prof. Bruno Bernardi ha condiviso le soluzioni proposte;**
- **vista la nota con la quale il nucleo di valutazione ha espresso parere favorevole alle proposte di modifica presentate delibera all'unanimità di approvare la proposta di modifica del sistema di misurazione e valutazione (SMV) Iuav allegata alla presente delibera di cui costituisce parte integrante.**

## **delibera n. 116 CDA 26 novembre 2014 - Allegato 1**

SMV Iuav 2014: proposte di modifica

L'intervento significativo di revisione e semplificazione del SMV Iuav avvenuto nel 2013 su impulso del DG f.f. e della dirigenza (approvata dal consiglio di amministrazione con delibera n 48 del 26/06/2013 e successivamente inviato alla CIVIT e al MEF) ha previsto:

- 1 il mantenimento dell'impianto preesistente di indicatori gestionali di performance con valenza informativa e la semplificazione del SMV attraverso la selezione di un insieme ridotto di indicatori con valenza valutativa;
- 2 l'applicazione per la valutazione del personale non dirigente degli indicatori di customer satisfaction selezionati per ciascuna area di afferenza, integrandoli con quelli di costo unitario e di efficienza/efficacia oggettiva appositamente selezionati per la dirigenza;
- 3 la definizione di una nuova procedura di gestione degli indicatori che pone il dirigente al centro di ogni attività di modifica o integrazione degli indicatori di performance dell'area di sua competenza;
- 4 l'esigenza che gli scostamenti del dato consuntivo rispetto agli obiettivi vengano opportunamente commentati dal dirigente
- 5 la possibilità di stabilire, in alcuni casi motivati, dei target di mantenimento e, in casi eccezionali in cui sia oggettivamente riscontrabile un'influenza esogena, di disapplicare un indicatore su richiesta motivata.
- 6 lo scorso giugno 2014 la DG ha presentato ai dirigenti e a tutti i responsabili t.a. i risultati della relazione sulla performance 2013, invitando a analizzare i risultati emersi e a preparare eventuali proposte di modifica delle domande degli indicatori a valenza valutativa, proponendo anche altri interventi di ulteriore affinamento del sistema, da realizzare a partire da settembre:
  - 1 modifica di alcune domande di CS legate a indicatori valutativi
  - 2 definizione delle schede di valutazione della DG e dei dirigenti
  - 3 individuazione di un modello per la definizione di target mirati e di mantenimento in luogo delle percentuali fisse del 3%
  - 4 definizione di un limite massimo del 20% per gli indicatori di gestione

### **1 Modifica degli indicatori di CS valutativi relativi a ciascuna area**

Proposta: come anticipato a giugno dal DG a tutti i responsabili delle strutture in questa fase è previsto un intervento contenuto di modifica del testo di alcune delle domande che impattano sugli indicatori legati alla valutazione e la ridefinizione del target di destinatari per le domande relative ad alcuni servizi.

Una modifica più significativa del SMV è già prevista per il prossimo anno in corrispondenza con la implementazione della definizione di un prototipo del modello di controllo, del modulo di allocazione costi e dell'individuazione e attivazione del cruscotto di indicatori di performance che realizzano il compimento dell'ultimo modulo del DWH di ateneo U-Gov (modulo pianificazione e controllo), destinato a sostituire l'applicativo eDaCoP ora utilizzato per raccolta e elaborazione dei dati degli indicatori di performance previsti dal Piano delle performance da parte del Servizio controllo di gestione.

Il percorso seguito per modificare le domande prevede l'invio delle proposte, la condivisione dei dirigenti con il DG e la presentazione delle domande modificate al personale dell'area.

Sia le domande che i nuovi target, ridefiniti con il contributo del Servizio programmazione e valutazione, sono stati condivisi con il Nucleo di Valutazione.

### **2 Definizione delle schede di valutazione della DG e dei dirigenti**

Il quadro attuale del peso dei diversi tipi di obiettivi sulla scheda di valutazione individuale dei dirigenti e del DG è il seguente:

tab 1

CLASSE OBIETTIVI	RESPONSABILI				COLLABORATORI	
	di area	di divisione	di staff o servizio o processo o titolari di funzione spec.		EP	C/D
	Dirigenti	EP	EP	C e D		
Ateneo	40	40	30	30	30	10
Gestione	10	20	20	20	20	
Struttura			10	10	10	50
Innovazione	10	10	10	10	10	10
Comportamenti	40	30	30	30	30	30

La proposta:

**Per i dirigenti** viene confermata la scheda di valutazione esistente, mantenuto il peso per le classi di obiettivi indicato in tab 1, rinviando al 2015, anno in cui è prevista la revisione generale del sistema di misurazione, un riflessione più approfondita sui cambiamenti da introdurre.

**Per il DG:** viene proposta una scheda di valutazione basata sulle seguenti ipotesi:

- un peso del 40% degli obiettivi di ateneo (desunti dal piano della performance);
- 20% degli obiettivi di ateneo legati ad una selezione di indicatori globali di ateneo su cui l'attività del DG ha impatto; nella tab. 2 figurano alcuni indicatori generali considerati ai fini della scheda 2014, rispetto ai quali si ritiene che il più adatto sia: "Spese personale / FFO + Tasse e Contributi" in quanto maggiormente espressivo del contributo del DG alla gestione amministrativa dell'ateneo;
- 20% sugli obiettivi di performance "dirigenziale", intesa come media complessiva ponderata dei risultati delle schede di valutazione dei dirigenti e degli indicatori di performance degli staff in capo alla DG, che permetterebbe così di collegare la valutazione DG a quella dei Dirigenti;
- 20% legati ad obiettivi di soddisfazione degli stakeholders attraverso un indicatore generale di CS dato dalla media pesata di indicatori riferiti ai 3 principali stakeholders principali (studenti, PTA, docenti), attingendo comunque a domande già oggi raccolte nei questionari diffusi annualmente<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> L'ipotesi proposta per quest'ultimo tipo di obiettivi prevedrebbe una valutazione così ponderata:

- 0,50 per la media dei valori di tutte le domande proposte nel questionario GP degli studenti
- 0,25 per la media dei valori della domanda "Tenendo conto di tutti gli aspetti considerati, sono complessivamente soddisfatto dei servizi tecnici e amministrativi di supporto erogati dall'Ateneo" proposta nel questionario dei docenti
- 0,25 per la media dei valori della domanda "Tenendo conto di tutti gli aspetti considerati, sono complessivamente soddisfatto dei servizi tecnici e amministrativi di supporto erogati dall'Ateneo" proposta nel questionario del personale tecnico amministrativo

Tab. 2 Selezione di indicatori globali di performance utilizzabili per la valutazione del DG.

Codice Indicatore	Descrizione
IG001	Spese personale/FFO
<b>IG002 *</b>	<b>Spese personale/entrate</b>
IG003	Spese personale didattica/entrate complessive
IG008	Spese personale ricerca/entrate complessive
<b>IG009 *</b>	<b>Autofinanziamento/FFO</b>
IG010	Entrate per attività formative/ entrate complessive
IG011	Entrate per attività diversificate/ entrate complessive
IG013	% spese per diritto studio su uscite complessive
IG014	(Spese diritto studio - Trasferimenti) / Contribuzione studentesca
IG064	N. immatricolati stranieri / n. immatricolati e iscritti 1° anno totali
IG017	Spesa energia/mq ateneo
Nuovo**	Spese personale / FFO + Tasse e Contributi (limite 80%)
Nuovo % autofinanziamento**	Autofinanziamento/Entrate Totali

\*Già indicati nella tabella delle azioni di intervento prioritario e degli indicatori di performance individuale scelti ai fini della valutazione delle prestazioni presente nel PP 2014-2016.

\*\*Questi indicatori, molto simile a IG002 e IG009 nella tabella sopra, sono stati individuati come indicatori generali da inserire nel "Piano della Performance integrato" dal gruppo di lavoro del MIP sul progetto GP (come da materiale diffuso nell'incontro ristretto di settembre 2014)

Tab. 3 Esempio di scheda obiettivi dirigente

Scheda obiettivi								
<b>Dirigente:</b> (cognome e nome) <b>Area:</b>								
n.	cl.	obiettivi (descrizione sintetica)	parametro	peso%	livelli di performance	Risultati	Val.	Val. Pond.
1	A	Azione di intervento prioritaria dell'Area (da PP)	Indicatore di progetto	40	Minimo Adeguato Eccellente			0,0
2	A	Azione di intervento prioritaria dell'Area (da PP)	Indicatore di progetto		Minimo Adeguato Eccellente			0,0
2	A	Azione di intervento prioritaria dell'Area (da PP)	Indicatore di progetto		Minimo Adeguato Eccellente			0,0
3	G	Obiettivi di performance organizzativa della struttura (Area)	Valutazione media ponderata degli indicatori di performance valutativi	10	Indicatori previsti per la sua Area di competenza			0,0
5	I	(Eventuale) Obiettivo di Innovazione	Indicatore di progetto	10	Minimo Adeguato Eccellente			0,0
6	C	ORIENTAMENTO STRATEGICO	Indicatore di comportamento	40	Scala misura comportamenti			0,0
7	C	INNOVAZIONE	Indicatore di comportamento		Scala misura comportamenti			
8	C	COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	Indicatore di comportamento		Scala misura comportamenti			
9	C	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE	Indicatore di comportamento		Scala misura comportamenti			
10	C	RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	Indicatore di comportamento		Scala misura comportamenti			
11	C	LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO	Indicatore di comportamento		Scala misura comportamenti			
12	C	DATI E REPORTISTICA	Indicatore di comportamento		Scala misura comportamenti			
				<b>100</b>	<b>Punteggio complessivo valutazione del periodo</b>			<b>0,0</b>

**Legenda:** A =obiettivi di ateneo, G=obiettivi di gestione, DG=obiettivi correlati alla scheda DG, I= obiettivi di innovazione, C=obiettivi comportamentali

Tab. 4 Esempio di scheda obiettivi DG

Scheda obiettivi								
Direttore Generale								
n.	cl.	Obiettivi (descrizione sintetica)	parametro	peso%	livelli di performance	Risultati	Val.	Val. Pond.
1	A	Progetto U-GOV	Indicatore di progetto	40	Minimo Adeguato Eccellente			0,0
2	A	Benessere Organizzativo	Indicatore di progetto		Minimo Adeguato Eccellente			0,0
3	A	Carta dei Servizi	Indicatore di progetto		Minimo Adeguato Eccellente			
4	A	Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e Piano triennale di prevenzione della corruzione	Indicatore di progetto		Minimo Adeguato Eccellente			
5	A	Qualità della Ricerca	Indicatore di progetto		Minimo Adeguato Eccellente			0,0
6	IG	Obiettivi globali di performance	Valutazione media ponderata complessiva degli indicatori globali di performance selezionati	20				0,0
7	ID	Obiettivi di performance "dirigenziale"	Valutazione media ponderata complessiva delle schede di valutazione dei dirigenti e degli indicatori di performance degli staff in capo alla DG	20				0,0
8	S	Obiettivi di Soddisfazione degli Stakeholders	Valutazione media ponderata degli indicatori di soddisfazione generale (Studenti - Docenti- PTA)	20				0,0
				<b>100</b>	<b>Punteggio complessivo valutazione del periodo</b>			<b>0,0</b>

**legenda:** **A** =obiettivi di ateneo, **IG** = obiettivi Globali di Ateneo; **ID** = obiettivi correlati alla performance dei dirigenti, **S** = obiettivi di soddisfazione degli Stakeholders



### 3 Individuazione di un modello per la definizione di target mirati e di mantenimento in luogo delle percentuali fisse del 3%

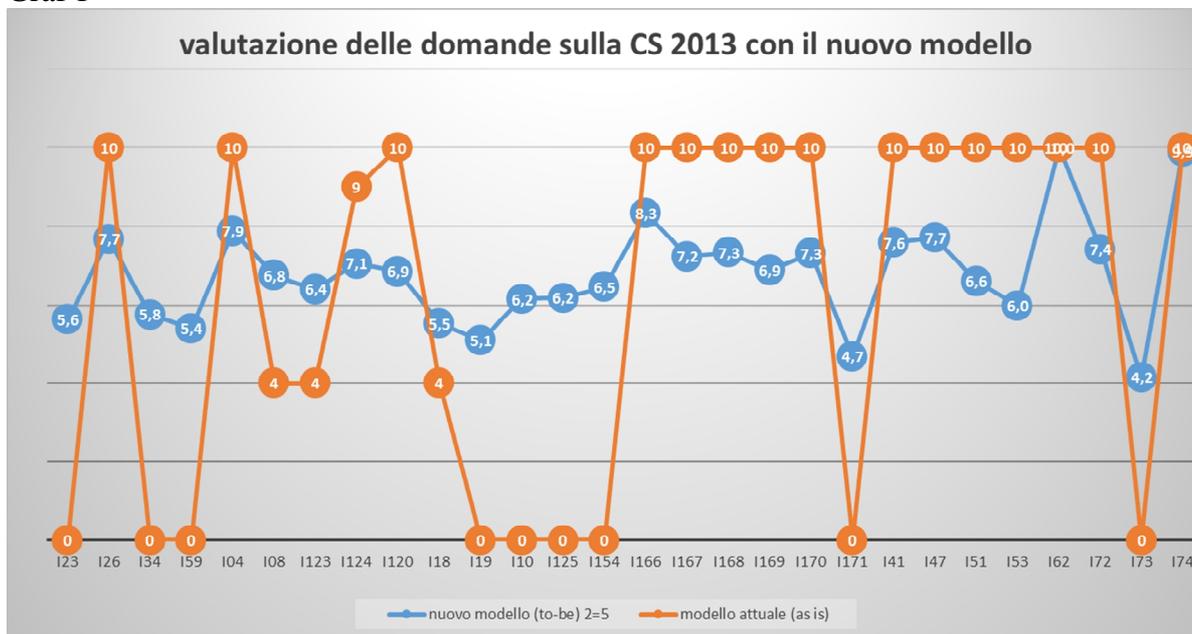
**Il modello attuale di valorizzazione** dei risultati raggiunti si basa sulla variazione % del risultato rispetto all'anno precedente, attribuendo un voto 0-10 a seconda che la variazione ricada in un range -3%/+3% opportunamente suddiviso in segmenti.

**Il nuovo modello** rappresenta un affinamento in quanto premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento/peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto insoddisfacente).

Es. del nuovo modello: il voto finale della domanda (su scala risposte 1-4) è dato da:

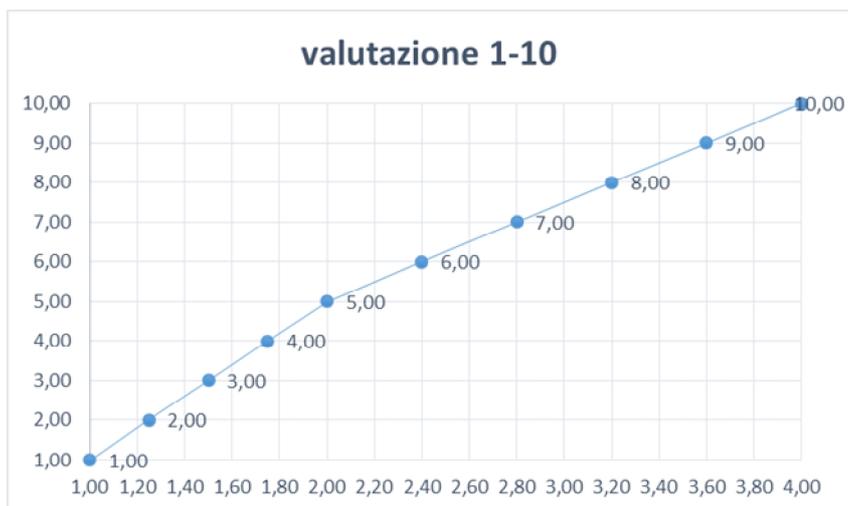
- un voto su scala 0-10 riscalato in modo che se la risposta è  $1 \leq x \leq 2$  il punteggio decimale va da 1 a 5, e se la risposta CS va  $2 \leq x \leq 4$  il punteggio decimale va da 5 a 10 (si utilizzano quindi due trasformazioni separate in base al valore soglia 2, ben visibili dall'inclinazione della retta in graf 2); diversamente dal modello precedente che premiava la variazione indipendentemente dal risultato assoluto, ai fini della valutazione del risultato il nuovo modello considera sufficiente una voto pari a 6, che corrisponde a un valore (nella scala di risposte 1-4) pari a 2,4 che rappresenta la "soglia minima"
- oltre alla valutazione sopra illustrata, il modello prevede un premio/penalizzazione (in un range +/-1 punto) a seconda se il valore conseguito è un miglioramento o peggioramento rispetto al dato precedente; esso rappresenta un elemento di continuità col modello precedente

Graf 1



Sostanzialmente il nuovo modello consente di attenuare molto i picchi sia in positivo che in negativo, limitando il peso complessivo della valutazione dello scostamento percentuale con il risultato precedente e dando maggior rilievo al punteggio complessivo raggiunto con le domande di CS. Riducendo considerevolmente il peso della variazione il valore soglia di 2,4 diviene, in assenza di variazioni,

Graf 2 Corrispondenza tra i valori delle domande (1-4) e il valutazione delle performance (1-10)



Tab 5 Legame tra valutazione delle performance e indennità di produttività

media domande	valutazione 1-10	indennità
$1 < x < 2,39999$	$x < 6$	0%
$2,4 = < x < 2,8$	$6 = < x < 7$	50%
$2,8 = < x < 3,2$	$7 = < x < 8$	70%
$3,2 = < x$	$10 = < x = < 8$	100%

#### 4 Definizione di un limite massimo del 20% per gli indicatori di gestione

Il peso attribuito dalla tabella 1 agli obiettivi di gestione, pari al 20%, non può in ogni caso essere superato.

Nel caso di assenza di obiettivi di altre categorie, il peso relativo andrà posto su obiettivi di struttura (per tutte le categorie di personale t.a. non dirigente)

---

**Allegato 2 alla delibera n. 116 CDA 26 novembre 2014**

Spett. IUAV

Alla cortese attenzione del

Presidente del Nucleo di Valutazione

Avv. Daniela Salmini

Oggetto: commento sulle proposte di modifica del SMV luav 2014

Il documento si articola in quattro punti relativi alla modifica degli indicatori di Customer Satisfaction per la valutazione di ciascuna area, alla definizione delle schede di valutazione della DG e dei dirigenti, alla proposta di definizione di target mirati al posto di percentuali fisse del 3% e, infine la proposta di definire il limite massimo del 20% per gli indicatori di gestione.

Si ricorda che una modifica più significativa del SMV è già prevista per il prossimo anno. Le quattro proposte avanzate anticipano la linea della revisione attesa rendendo il modello molto più rispondente alle esigenze di equa valutazione delle prestazioni e di considerazione delle rispettive determinanti. Le proposte tengono anche conto della imminente sostituzione dell'applicativo attualmente in uso per la raccolta e elaborazione dei dati che alimentano il calcolo degli indicatori di performance da parte del Servizio controllo di gestione.

Come componente del Nucleo di valutazione, sottolineo la coerenza delle iniziative finora realizzate con il quadro generale di progetto a suo tempo approvato.

Venezia, 20 Novembre 2014

Con i più cordiali saluti

Bruno Bernardi

## Allegato 6. Ateneo in cifre

STRUTTURE E OFFERTA DIDATTICA	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Dipartimenti	3	01/01/2015
Laboratori di ricerca	9	
Corsi di laurea triennale	5	A.A. 2014/2015
Corsi di laurea magistrale	8	
Master di I livello	3	
Master di II livello	3	
Corsi di perfezionamento	2	
Corsi di dottorato di ricerca	1 articolato in 8 curricula	XXX ciclo

COMUNITÀ UNIVERSITARIA	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Personale docente (di cui)	181	01/01/2015
<i>Ordinari</i>	40*	
<i>Associati</i>	84	
<i>Ricercatori</i>	57**	
Personale tecnico amministrativo	277***	A.A. 2014/2015 Al 20 gennaio 2015
Studenti iscritti corsi di laurea triennale	2.771	
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale	1.435	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 509/99	121	Anno solare 2014
Laureati corsi di laurea triennale	859	
Laureati corsi di laurea specialistica	637	
Laureati ordinamenti precedenti al DM 509/99	26	A.A. 2014/2015 Alla data del 20/1/2015
Iscritti a Master di I livello	67	
Iscritti a Master di II livello	54	

Diplomati a master di I livello	25	Anno solare 2013
Diplomati a master di II livello	59	
Iscritti a corsi di dottorato	109	19/01/2015
Dottori di ricerca	45	Anno solare 2014
Assegnisti di ricerca	195	Attivi nel corso del 2014

\*di cui 1 professore straordinario a tempo determinato \*\*di cui 21 a tempo indeterminato e 36 a tempo determinato \*\*\* di cui 4 a tempo determinato ed escluso il direttore generale

INTERNAZIONALIZZAZIONE	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Programma Erasmus - studenti in entrata	160	A.A. 2013/2014 Rilevazione Nucleo di Valutazione 2014
Programma Erasmus - studenti in uscita	270 di cui 115 per tirocinio	
Altri programmi di mobilità - studenti in entrata	39	
Altri programmi di mobilità - studenti in uscita	67	
Studenti in mobilità Entrata con programmi che non comportano acquisizione di CFU	231	
Studenti in mobilità Uscita con programmi che non comportano acquisizione di CFU	554	

SERVIZI AGLI STUDENTI	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Aule	73*	30/10/2014
Aule informatiche	2	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	45	
Biblioteche	4*	
Posti lettura nelle biblioteche	460	
Postazioni pc (nelle biblioteche)	18*	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	219.558	
Abbonamenti correnti a periodici	1.183*	

Periodici elettronici correnti	423*
Periodici elettronici disponibili su banche dati	39.547
Banche dati	30*

\*dati al 01/01/2015, escluse aule di Treviso

BILANCIO DI GENERE	DONNE	UOMINI	TOTALE	% DONNE	% UOMINI
Studenti	2.180	2.250	4.430	49,21%	50,79%
Docenti	60	121	181	33,15%	66,85%
di cui ricercatori t.d.	14	22	36	38,89%	61,11%
Dirigenti	2	2	4	50,00%	50,00%
Personale tecnico amministrativo	176	97	273	64,47%	35,53%
di cui a t.d.	3	1		75,00%	25,00%
<b>Totale</b>	<b>2.416</b>	<b>2.477</b>	<b>4.893</b>	<b>49,38%</b>	<b>50,62%</b>

ETÀ MEDIA	DONNE	UOMINI	TOTALE
Docenti	49,75	54,31	52,03%
di cui ricercatori t.d.	41,42	45,63	43,52%
Dirigenti	49,5	53	51,25%
Personale tecnico amministrativo	49,8	51,59	50,69%
di cui a t.d.	35,67	43	39,33%

## Allegato 7 Tabella delle azioni di intervento prioritario.

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

(\*) Indicatori Globali

## Allegato 8 – Modello Scheda Obiettivi

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

## Allegato 9 Capacità oggetto di valutazione

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