

Università degli Studi di Napoli L'Orientale

Sistema di misurazione e di valutazione della performance

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

Aggiornamento 2019

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella
seduta del 26 febbraio 2020

(ex art. 7 comma 1 del D.lgs. 150/2009)

SOMMARIO

1	PREMESSA.....	3
2	EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA DI RIFERIMENTO.....	3
3	L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI L'ORIENTALE.....	6
3.1	I caratteri distintivi.....	6
3.2	Gli organi istituzionali e i principi organizzativi.....	7
3.3	La missione e le attività	8
3.4	Lo stato dell'organizzazione	11
4	IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ATENEO	15
4.1	Descrizione del Sistema: la natura multidimensionale	15
4.2	Il Piano Integrato	18
4.3	La programmazione strategica dell'Ateneo	19
4.4	Il processo di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo	21
4.5	La misurazione delle performance della didattica.....	25
4.6	La misurazione della performance della ricerca e della terza missione	26
4.7	La performance gestionale dell'Ateneo	27
4.8	La performance individuale.....	30
4.9	Esiti della valutazione e gestione delle risorse umane	35
4.10	Le procedure di conciliazione	36
4.11	Le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti.....	37
4.12	Le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	37

1 PREMESSA

Il presente documento rappresenta l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e valutazione della Performance, approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 28 marzo 2018. Gli eventi più significativi che determinano la necessità di adeguare il documento SMVP, oltre all'esperienza nella gestione complessiva del sistema della performance, possono essere riassunti nei seguenti punti:

- nota ANVUR: Modifiche al decreto 150/2009 ed implicazioni per il comparto università e ricerca;
- Delibera del CdA Unior n. 139 del 28 giugno 2017 – Ridisegno complessivo organizzazione amministrativa
- nota ANVUR: Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020
- nota ANVUR: Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane (Gennaio 2019)
- Decreto del Direttore Generale n. 144 del 07 agosto 2019 – Istituzione Macroarea Didattica
- Decreto del Direttore Generale n. 116 del 08 luglio 2019 – Istituzione Macroarea Economico-Patrimoniale
- Delibera del CdA Unior n. 186 del 24 luglio 2019 – Piano Strategico triennale 2019-2021

2 EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA DI RIFERIMENTO

Il D.Lgs 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, adottino, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance” (d’ora in poi anche semplicemente SMVP).

In funzione della specificità delle Università rispetto alla generalità delle Amministrazioni pubbliche, nel mese di marzo del 2010 la CiVIT emanò la Delibera n. 9/2010 con la quale ha espresso l’avviso che le Università non fossero tenute all’istituzione di un Organismo indipendente di valutazione e che l’attività di valutazione continuasse ad essere svolta, a decorrere dal 30 aprile 2010, dai Nuclei di Valutazione.

Si prevedeva, inoltre, la costituzione di una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie all’esercizio delle relative funzioni e di specifiche professionalità.

La CiVIT, nella delibera poc’anzi richiamata, espresse inoltre l’avviso che le Università fossero comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.lgs 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto fossero chiamate a svolgere procedure di valutazione

delle strutture e del personale al fine di promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Il contesto normativo inerente la valutazione della performance delle attività amministrative nelle Università italiane si è progressivamente evoluto.

Le principali tappe di questa evoluzione sono state:

- il D.L. 7/2005, “Disposizioni urgenti per l’Università e la ricerca, per i beni e le attività culturali”, convertito dalla legge 43/2005, che introduce la programmazione strategica triennale;
- il D.Lgs. 150/2009, “Attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, che ha introdotto il ciclo della performance nelle amministrazioni pubbliche;
- la L. 240/2010, “Norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al governo per incentivare la qualità e l’efficienza del sistema universitario”, che, recependo quanto già disposto dalla CiVIT con la Delibera 9/2010, attribuisce ai Nuclei di Valutazione le funzioni proprie degli Organismi Indipendenti di Valutazione in raccordo con l’attività dell’ANVUR;
- il D.Lgs. 69/2013, “Disposizioni urgenti per il rilancio dell’economia”, convertito dalla L. 98/2013, che attribuisce la valutazione delle attività amministrative delle Università all’ANVUR;
- le linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance delle Università statali italiane;
- decreto legislativo 25 maggio 2017, n.74;
- nota ANVUR: Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020
- nota ANVUR: Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane (Gennaio 2019)

In particolare, le linee guida ANVUR hanno posto l’accento sulla assoluta necessità di realizzare un sistema di indirizzo e valutazione delle performance coordinato, completo e coerente, che si mostri in grado di superare la tradizionale dicotomia tra la missione istituzionale degli Atenei (didattica, ricerca e terza missione), e le attività amministrative che di fatto costituiscono il supporto ed una componente fondamentale di tutte le attività universitarie.

L’ANVUR, infatti, definisce il Piano della performance, come “un documento programmatico triennale da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori”.

L'ANVUR inoltre, nelle linee guida, sottolinea come il collegamento tra le diverse sfere programmatiche sia indirettamente garantito dalle nuove attribuzioni ai Nuclei di valutazione che, a norma della L. 240/2010, svolgono anche le funzioni degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), supportando altresì il MIUR nella valutazione dei programmi triennali degli Atenei che il DPR 76/2010 ha attribuito allo stesso ANVUR.

Inoltre il decreto legislativo 25 maggio 2017, n.74, confermando in modo definitivo il ruolo dell'ANVUR nel ciclo della performance delle università e degli enti pubblici di ricerca vigilati dal MIUR interviene sui seguenti aspetti:

1. tipo di obiettivi e collegamento con i risultati;
2. ruolo del Nucleo di Valutazione (OIV);
3. ruolo dell'ANVUR;
4. coinvolgimento degli stakeholder esterni;
5. impatti sulla premialità.

In particolare una delle novità più interessanti della nuova disciplina sulla performance riguarda l'ingresso ufficiale di cittadini e utenti tra i soggetti protagonisti della valutazione. L'ANVUR ha già sottolineato nella propria nota di luglio 2017 come il comparto universitario sia in evidente anticipo rispetto a tale previsione, contemplando ormai da molti anni l'ascolto sistematico degli studenti.

L'ANVUR intende sostenere e monitorare, di concerto con i NdV, la sperimentazione di una pluralità di esercizi valutativi finalizzati all'ascolto degli utenti (esterni e interni – ivi compreso il personale docente e tecnico-amministrativo), al fine di valutare le performance organizzative programmate e di individuare i fattori di cambiamento, in un'ottica di miglioramento continuo.

Infine l'ANVUR, con le Linee Guida del 2019 focalizza l'attenzione sulla gestione integrata, ovvero, si concentra principalmente sul legame tra i due documenti programmatici (Bilancio preventivo e Piano Integrato), ma soprattutto sui punti di contatto fra i due cicli che da essi scaturiscono e che sostanzialmente coincidono con alcuni dei passaggi principali del processo di budget.

In questa ottica, nel Piano Strategico triennale UNIOR 2019-2021 si asserisce che esso *“parte dal basso, dai piani triennali della Ricerca e della Terza Missione elaborati dai tre Dipartimenti (Unior) e dalle osservazioni emerse dalle schede di riesame dei Corsi di Studio, integrati dal monitoraggio del piano strategico 2016-2018 compiuto dal Presidio di Qualità; per la Terza Missione tiene conto anche del Piano di Ateneo per il triennio 2019-2021”*.

Il Piano Strategico rappresenta, quindi, *“il documento principale da cui derivare gli altri documenti di programmazione: ad esso farà riferimento il Piano delle Performance (Parte del Piano Integrato) in termini di obiettivi strategici ... (omissis)..... Correlati a tale programmazione sono sia la programmazione triennale del personale, vincolata alle indicazioni ministeriali, sia il bilancio di previsione, per le risorse economico-finanziarie necessarie per l'attuazione degli obiettivi indicati”*.

L'ANVUR, nel suggerire le “azioni prioritarie” affinché ogni Ateneo possa riuscire a integrare Strategie, Performance e Bilancio, elenca i documenti per la programmazione integrata, approvati dal Consiglio di Amministrazione di Ateneo o dal Rettore (con la sola

eccezione della Relazione del nucleo), che ogni anno dovrebbero essere tenuti in debita considerazione:

1. Piano Strategico
2. Programmazione Triennale
3. Programma triennale dei lavori pubblici
4. Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi
5. Programmazione triennale del personale
6. Piano triennale di formazione del personale tecnico-amministrativo
7. Programmazione offerta formativa
8. Documento valutazione dei rischi luoghi di lavoro
9. Piano azioni positive
10. Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale
11. Bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale
12. Piano Integrato
13. Piano triennale di prevenzione della corruzione
14. Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio
15. Bilancio consolidato
16. Relazione sulla performance
17. Relazione del nucleo di valutazione

Il **Piano Integrato**, che secondo l'ANVUR “definisce la programmazione operativa dell'Ateneo, indicando gli obiettivi specifici delle strutture di servizio dirigenziali e dipartimentali”. Esso, continua l'ANVUR, “è ancorato indissolubilmente alla **Relazione sulla performance** e dovrebbe esserlo opportunamente anche al **Bilancio di esercizio**”.

3 L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI L'ORIENTALE

3.1 I caratteri distintivi

L'Università degli Studi di Napoli “L'Orientale” (UNIOR), fino al 2002 Istituto Universitario Orientale (IUO), è la più antica scuola di Sinologia ed Orientalistica d'Europa, e il principale Ateneo specializzato nella formazione e nella ricerca relative alle realtà linguistico-culturali delle aree europee ed extra-europee.

L'Ateneo nasce nel 1732 come Istituzione di carattere religioso, Collegio dei cinesi, primo nucleo dell'odierna istituzione. Dopo l'Unità d'Italia, nel 1868, si trasforma in Real Collegio Asiatico, articolato in due sezioni: quella antica, riservata agli studi di base missionaria, e una nuova, aperta a giovani laici interessati allo studio delle lingue e culture dell'Asia Orientale.

Nel dicembre del 1888 una legge dello Stato trasforma il Real Collegio Asiatico in Istituto Orientale. Con tale riforma viene soppressa la sezione missionaria e il nuovo Istituto viene

equiparato ad università. Dopo le prime conquiste coloniali, “L'Orientale” passa sotto la direzione del Ministero delle Colonie che vi istituisce una scuola per funzionari coloniali.

In epoca più recente l'originario Istituto mono-facoltà dà luogo alla Facoltà di Scienze Politiche (1975). In seguito, nel 1992, la Facoltà di Lettere e Filosofia si scorpora e viene istituita la Facoltà di Lingue e Letterature straniere per l'insegnamento delle lingue occidentali. Nello stesso anno la Scuola superiore di Studi Islamici si trasforma anch'essa in Facoltà.

Sulla base di questa nuova strutturazione, l'Istituto opta per l'attuale denominazione in Università degli Studi di Napoli “L'Orientale”, più rispondente alla natura e ai criteri generali previsti per gli altri Atenei statali italiani.

A seguito del percorso di riorganizzazione effettuato a valle dell'emanazione della legge 240/2010, l'attuale organizzazione prevede la presenza di tre dipartimenti:

- Asia Africa e Mediterraneo (AAM)
- Scienze Umane e Sociali (SUS)
- Studi Letterari, Linguistici e Comparati (SLLC)

3.2 Gli organi istituzionali e i principi organizzativi

Lo statuto dell'Università Orientale di Napoli, approvato con Decreto Rettorale n°960 del 23/12/2016, prevede la seguente articolazione degli organi istituzionali:

Organi di governo

- Il Rettore
- Senato accademico
- Consiglio di amministrazione

Organi di controllo

- Collegio dei revisori dei conti
- Nucleo di valutazione

Organi Consultivi e di garanzia

- Presidio della Qualità
- Consiglio degli studenti
- Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni - CUG
- Collegio di disciplina

Organi di gestione

- Direttore generale
- Comitato per lo sport Universitario

Per quanto riguarda i principi organizzativi, il Rettore ed il Consiglio di Amministrazione esercitano le funzioni di indirizzo politico-amministrativo e strategico, definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare ed adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di

tali funzioni; in più essi sono chiamati a verificare periodicamente la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti.

Il Direttore Generale ed i Dirigenti, in attuazione degli indirizzi di cui al periodo precedente adottano gli atti e i provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché curano la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

3.3 La missione e le attività

In merito alla missione ed alle aree strategiche di attività, lo Statuto dell'Oriente all'art. 2 *Finalità Istituzionali* prevede quanto di seguito descritto:

1. L'Oriente pone nella ricerca il fondamento delle attività della didattica e si assegna, quali compiti primari, la promozione e l'organizzazione della libera ricerca scientifica e della libera formazione superiore al fine di perseguire un sapere aperto al dialogo e allo scambio critico di informazioni, nel rispetto della libertà della cultura e dell'insegnamento.
2. L'Oriente promuove e valorizza azioni volte ad arricchire, stimolare, migliorare, mediante il trasferimento del sapere, il contesto sociale in cui opera ed interagisce.
3. In armonia con la secolare connotazione orientalistica, ed in una moderna vocazione internazionalista del sapere, l'Oriente promuove la cooperazione e l'integrazione tra le culture, assicurando un equilibrato sviluppo a tutte le componenti scientifiche presenti al suo interno. Fine primaria de L'Oriente è l'elaborazione e la trasmissione critica delle culture dell'Asia e dell'Africa, e di quelle dell'Europa e delle Americhe, anche nelle loro interazioni, nell'indipendenza morale e scientifica da ogni potere politico ed economico.
4. L'Oriente riconosce il valore della mobilità come strumento di arricchimento delle conoscenze scientifiche e di crescita professionale in tutto il percorso della carriera del personale. A tal fine, promuove la mobilità nazionale, internazionale nonché quella fra il settore pubblico e quello privato.
5. L'Oriente informa la propria attività alla realizzazione delle pari opportunità, anche promuovendo azioni positive atte a rimuovere ogni discriminazione. L'Oriente applica in tutti gli Organi collegiali disciplinati dal presente Statuto il rispetto del principio delle pari opportunità.
6. L'Oriente stabilisce rapporti di collaborazione con altre Università ed istituzioni di cultura e di ricerca nazionali e internazionali e promuove rapporti con istituzioni ed organizzazioni pubbliche e private, con imprese e altre forze produttive.
7. L'Oriente può stipulare convenzioni con altre Università e con altri enti pubblici o

privati, anche per la partecipazione a enti, società, fondazioni, centri interuniversitari e a consorzi di diritto pubblico, nei limiti e con le modalità stabilite dal regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità. La predetta partecipazione può avvenire anche a titolo oneroso.

8. Al fine di potenziare la competitività, nell'ambito delle finalità istituzionali, migliorando la qualità dei risultati, l'Orientale può stipulare, singolarmente o in aggregazione con altri Atenei, accordi di programma con il Ministero dell'istruzione dell'università e della ricerca.
9. L'Orientale, in armonia con l'art. 9 della Costituzione, promuove e valorizza il proprio patrimonio storico, artistico e museale, le raccolte librerie, audiovisive e multimediali, le collezioni storiche ed il materiale scientifico e didattico acquisito durante la sua storia, anche allo scopo di preservare la memoria delle proprie origini, la conoscenza delle pratiche didattiche e di ricerca, e di rafforzare e fare conoscere i valori identitari e le tradizioni accademiche nelle quali si riconosce.
10. L'Orientale favorisce la più ampia apertura culturale e la promozione dello sviluppo del territorio in cui opera, attuando forme di stimolo e di collaborazione con gli organismi pubblici e privati che si propongono il medesimo fine.
11. L'Orientale opera per il conseguimento delle proprie finalità con la partecipazione di professori, ricercatori, studenti e personale tecnico e amministrativo, nel rispetto dei diritti fondamentali della persona. Nell'ambito delle proprie competenze, l'Ateneo bandisce qualsiasi forma di discriminazione e si impegna a prevenirne il manifestarsi.
12. L'Orientale persegue, come valore fondamentale, la serenità sui luoghi di studio e di lavoro, elaborando, a tal fine, adeguate strategie di intervento per migliorare la sicurezza e la qualità della vita.
13. L'Orientale fa propri i principi dell'accesso aperto alla letteratura scientifica.
14. L'Orientale promuove azioni istituzionali rivolte all'apprendimento permanente e aderisce alle iniziative di cooperazione europea attivate in questo campo al fine di contribuire allo sviluppo della Comunità quale società avanzata basata sulla conoscenza e di promuovere gli scambi, la cooperazione e la mobilità tra i sistemi d'istruzione e formazione in modo che essi diventino un punto di riferimento di qualità a livello mondiale.
15. L'Orientale contrasta tutte le situazioni di conflitto di interessi in tutte le sue forme.
16. L'Orientale, ai sensi degli artt.21 comma 2, lett.hh) e 24, comma 2, lett.bb) adotta lo Statuto dei diritti e doveri degli Studenti proposto dal Consiglio degli Studenti di cui all'art.29.
17. L'Orientale si impegna a promuovere le buone pratiche per l'ecosostenibilità ed il risparmio energetico.

Con riferimento alle specifiche attività, in aderenza a quanto stabilito al punto 1) l'Ateneo L'Orientale ... *“pone nella ricerca il fondamento delle attività della didattica e si assegna, quali compiti primari, la promozione e l'organizzazione della libera ricerca scientifica e*

della libera formazione superiore al fine di perseguire un sapere aperto al dialogo e allo scambio critico di informazioni, nel rispetto della libertà della cultura e dell'insegnamento".

In tale ambito operano alcune strutture dell'Ateneo tra cui:

- *Servizio Orientamento e Tutorato – SOrT (orientamento in entrata, itinere, uscita, sportello diversamente abili);*
- *Polo Didattico di Ateneo – PDA (Servizio Offerta Didattica e Carriera dello Studente, Organizzazione delle Attività Didattiche dell'Ateneo);*
- *Sistema Bibliotecario di Ateneo – SIBA;*
- *Struttura Informatica di Ateneo – SIA (Servizio Amministrativo, assistenza informatica, gestione di rete e sistemi, gestione portale e applicativi di rete).*

Le attività istituzionali di didattica e ricerca beneficiano nello specifico anche del supporto di Centri Interdipartimentali e di Servizio:

- *Centro Linguistico di Ateneo Università L'Orientale - C.L.A.OR;*
- *Centro Interdipartimentale di Servizi di Archeologia - C.I.S.A.;*
- *Centro Interdipartimentale "Il TORCOLIERE" – Officine Grafico-Editoriali di Ateneo.*

L'Ateneo, promuove e favorisce la costituzione di Centri di elaborazione culturale, di formazione e di consulenza, anche attraverso la stipula di convenzioni con altre Università italiane ed estere, nonché con Istituti di cultura ed enti pubblici nazionali ed esteri ed, in particolare, con quelli presenti sul territorio.

Rispetto all'afferenza di Ateneo/Dipartimento i Centri si presentano come segue:

Centri di studio di Ateneo

- *Centro Studi Matteo Ripa e Collegio dei Cinesi*

Dipartimento di Asia Africa e Mediterraneo

- *Centro Studi sull'Africa Contemporanea*
- *Centro di Studi Berberi*
- *Centro di Studi Ebraici*
- *Centro di Studi sul Buddhismo*

Dipartimento di Scienze umane e sociali

- *Centro Studi Cibo e Alimentazione*
- *Centro di Studi sulle Culture del Mediterraneo*
- *Centro per lo Studio e l'Edizione dei Testi*
- *Centro di Studi sull'Europa Contemporanea (CeSEC)*
- *Centro Studi "Gender History"*
- *Centro Studi Postcoloniali e di Genere*

Dipartimento di Studi letterari, linguistici e comparati

- *Centro Studi Canadesi "Società e Territori"*
- *Centro di Studi sull'America Latina*

3.4 Lo stato dell'organizzazione

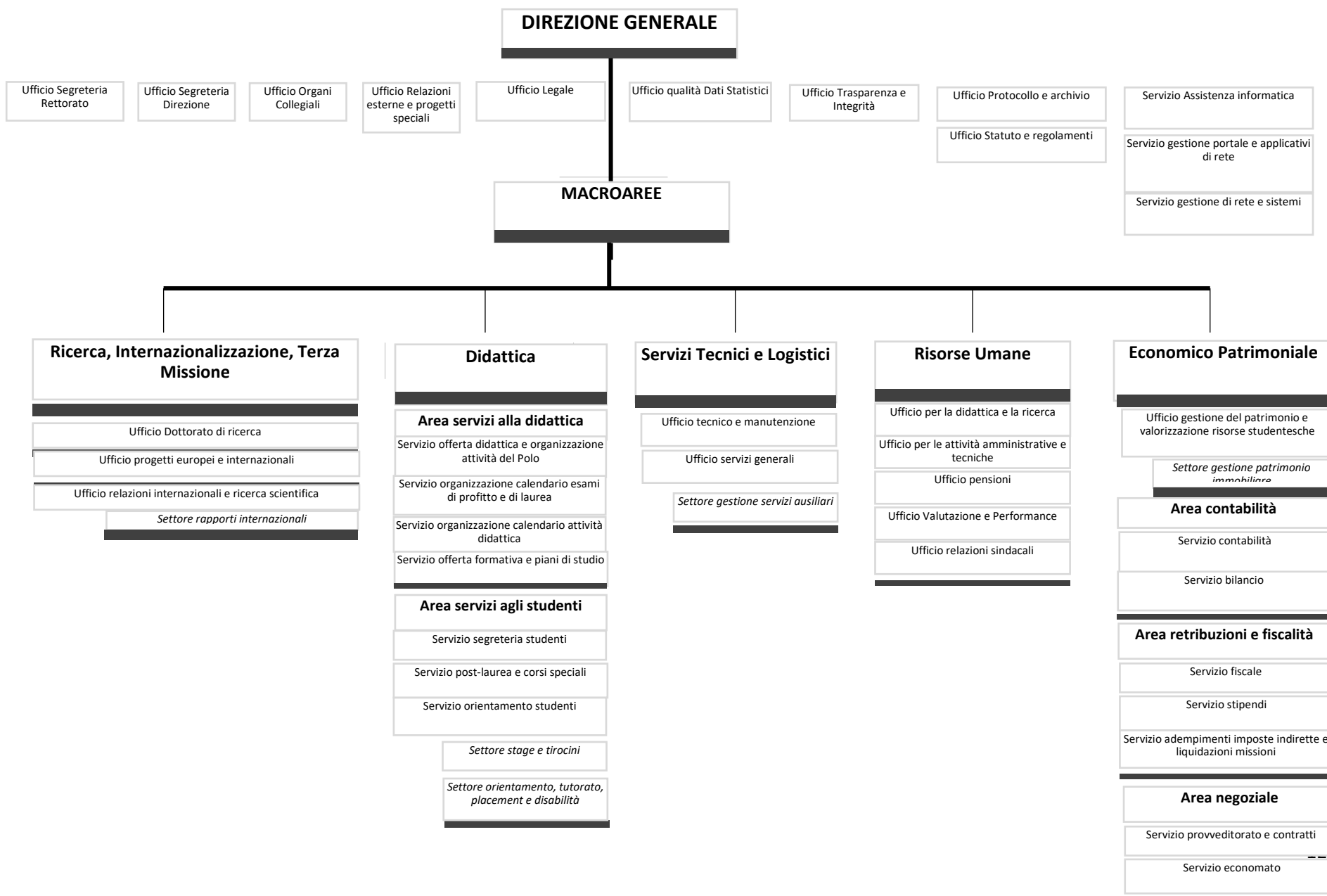
Oltre agli Organi istituzionali, cui competono le funzioni di indirizzo politico-amministrativo e di controllo, e alle strutture didattiche, di ricerca e di servizio su menzionate, l'Ateneo sta realizzando il percorso di aggiornamento della componente amministrativa (vedi delibera n° 139 del 28 giugno 2017) individuando i seguenti livelli di organizzazione: Macroaree, Aree e Servizi.

Le Macroaree, strutture apicali di riferimento, sono così definite per ambiti di attività: Staff; Didattica; Ricerca Internazionalizzazione e Terza Missione, Economico Patrimoniale, Risorse Umane, Servizi Tecnici e Logistici e Strutture Speciali.

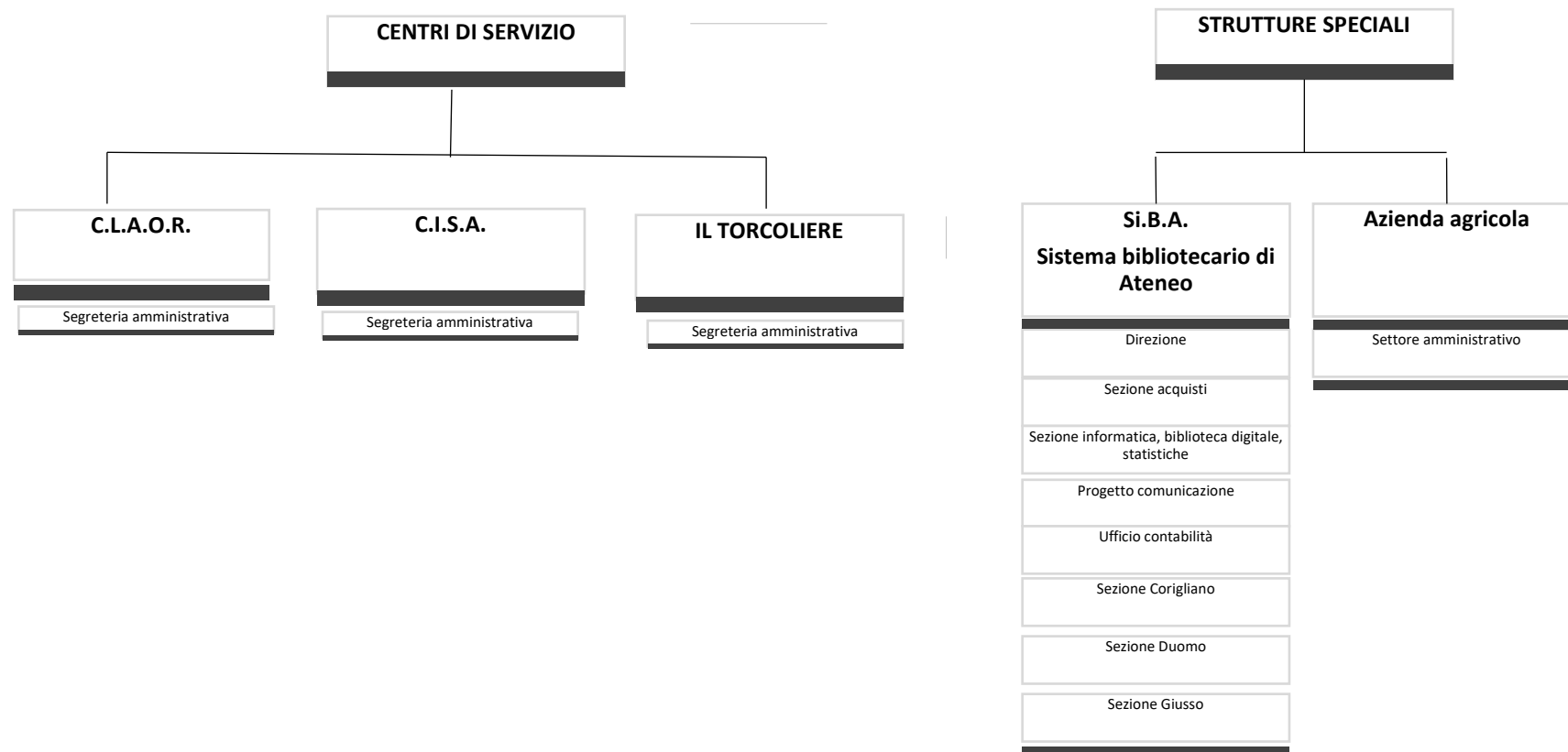
Con il DDG n° 109 e n° 110 del 30 novembre 2017 sono state costituite le Macroaree Ricerca Internazionalizzazione e terza Missione, Servizi tecnici e Logistici e Risorse Umane cui sono stati provvisoriamente attribuiti alcuni uffici del precedente assetto.

Con il DDG n. 144 del 07 agosto 2019 è stata istituita la Macroarea Didattica e con il DDG n. 116 del 08 luglio 2019 è stata istituita la Macroarea Economico-Patrimoniale. Resta, evidentemente, incompiuto e solo parzialmente realizzato il percorso previsto dal CdA con la delibera n. 139/2017. Ad oggi, quindi, la struttura organizzativa dell'Ateneo, è rappresentata dagli schemi seguenti (ad eccezione dei Dipartimenti).

Organigramma 1/2



Organigramma 2/2



Di seguito, in alcune tabelle, viene rappresentato il personale docente e non sia a tempo indeterminato (t. i.), che a tempo determinato (t. d.) presente alla data del 31 dicembre 2017.

Tabella 1

Personale docente	t. i.	t.d.	Totale	%
ORDINARIO	52	--	52	25
ASSOCIATO	93	--	93	45
RICERCATORE	12	--	12	6
RICERCATORE (art. 24 comma 3-a L. 240/2010)	--	29	29	14
RICERCATORE (art. 24 comma 3-b L. 240/2010)	--	20	20	10
Totale	157	49	206	100

Fonte: Università degli Studi di Napoli "L'Orientale" (dati al 31/12/2019)

Tabella 2

Professori a contratto, Collaboratori e "ex Lettori"	t. i.	t. d.	Totale
PROFESSORI A CONTRATTO (L. 240/2010)	--	146	146
ESPERTI DI LABORATORIO	--	29	29
COLLABORAZIONI (convenzioni con Enti stranieri)	--	2	2
COLLABORATORI ED ESPERTI LINGUISTICI	23	54	77
EX LETTORI	12	--	12
Totale	35	231	266

Fonte: Università degli Studi di Napoli "L'Orientale" (dati al 31/12/2019)

Tabella 3

Personale abt per qualifica	t. i.	t. d.	Totale	%
DIRIGENTI	1	2	3	1,5%
EP	3	--	3	1,5%
D	51	--	51	25,2%
C	103	1	104	51,5%
B	41	--	41	20,3%
Totale	199	3	202	100,0%

Fonte: Università degli Studi di Napoli "L'Orientale" (dati al 31/12/2019)

4 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ATENEO

4.1 Descrizione del Sistema: la natura multidimensionale

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita". L'attività misurazione e valutazione della performance deve rispondere quindi ai seguenti criteri:

- consentire la misurazione, la valutazione e la rappresentazione del livello di performance atteso e realizzato con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione riguardo all'andamento dell'organizzazione;
- consentire un monitoraggio della performance dell'organizzazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'organizzazione, sia agli interlocutori esterni;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità degli attori dell'organizzazione in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza con indicazione dei soggetti responsabili.

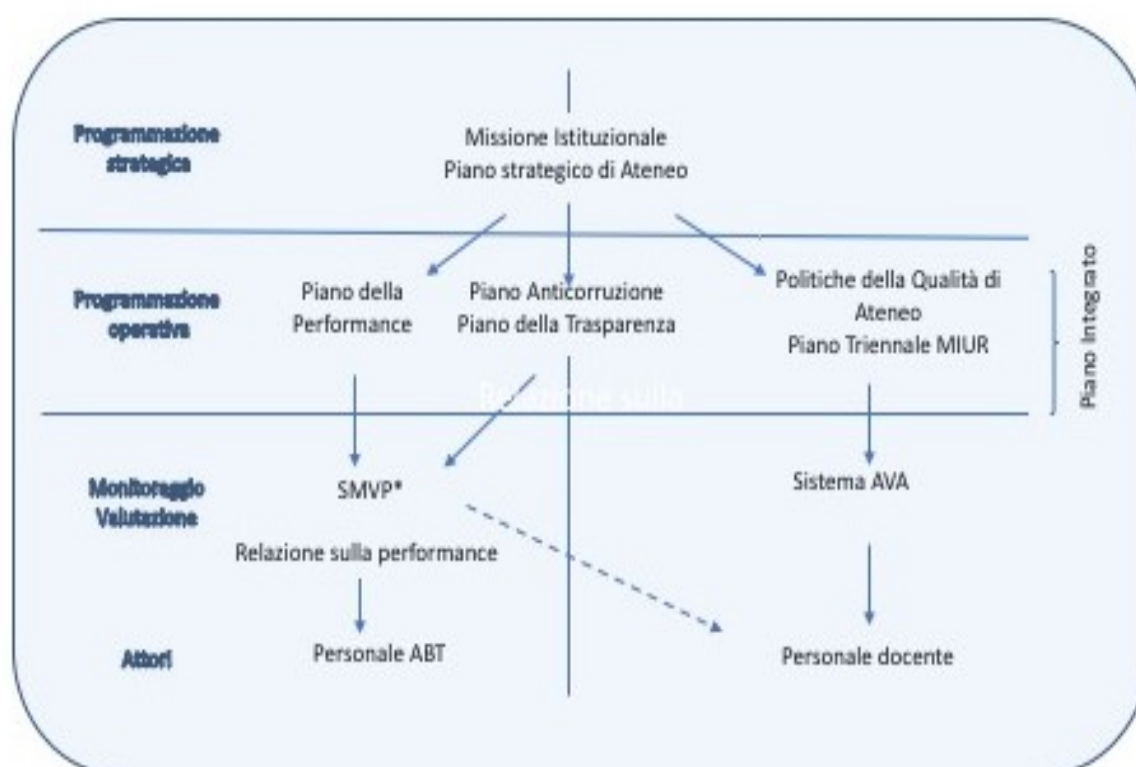
Inoltre, il nuovo statuto dell'Università l'Orientale (approvato con Decreto Rettorale n°960 del 23/12/2016) dedica uno specifico articolo (art.3) alla qualità ed alla valutazione definendo alcuni principi fondamentali a cui il SMVP deve attenersi ed in particolare:

1. L'Orientale adotta la valutazione come processo sistematico teso a misurare il valore e la qualità delle attività di ricerca e di formazione, l'efficacia e l'efficienza dei servizi delle proprie strutture, l'adeguatezza dell'azione amministrativa, nonché il raggiungimento degli obiettivi strategici fissati dagli Organi Accademici.
2. L'Orientale promuove procedure di autovalutazione e di valutazione esterna delle strutture e di tutto il personale, idonee a riconoscere e a valorizzare la qualità e il merito, a favorire il miglioramento delle prestazioni organizzative e individuali, e a modulare le risorse da attribuire alle strutture, attivando altresì procedure premiali che tengano conto di tutte le attività richieste al personale docente e tecnico amministrativo.
3. L'Orientale riconosce nella valutazione il criterio preferenziale per la distribuzione delle risorse.

La natura multidimensionale del sistema di misurazione delle performance deriva da un lato dal processo di misurazione della performance, ovvero la necessità di determinare i risultati ottenuti ai vari livelli dell'organizzazione rispetto agli obiettivi prefissati, dall'altro dalla natura peculiare delle università che vedono al loro interno operare due diverse tipologie di personale, quello docente e quello amministrativo bibliotecario e tecnico (personale ABT) che rispondono a diverse tipologie e regole in merito al contratto di lavoro e che svolgono due tipologie di attività. Il personale docente è preposto a svolgere le attività "istituzionali" dell'università mentre il personale ABT presidia quelle di supporto ovvero principalmente quelle amministrative e gestionali. Infine occorre sottolineare che solo il personale ABT ricade nell'ambito del D.Lgs. 150/2009.

Tuttavia, come specificato nelle "linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance delle Università statali italiane" e richiamato all'art.3 comma 1 dello Statuto dell'Orientale al raggiungimento degli obiettivi strategici concorre "l'organizzazione" nel suo complesso. Il seguente schema fornisce una chiave di lettura della natura multidimensionale del SMVP¹ dell'Università l'Orientale.

Figura 1

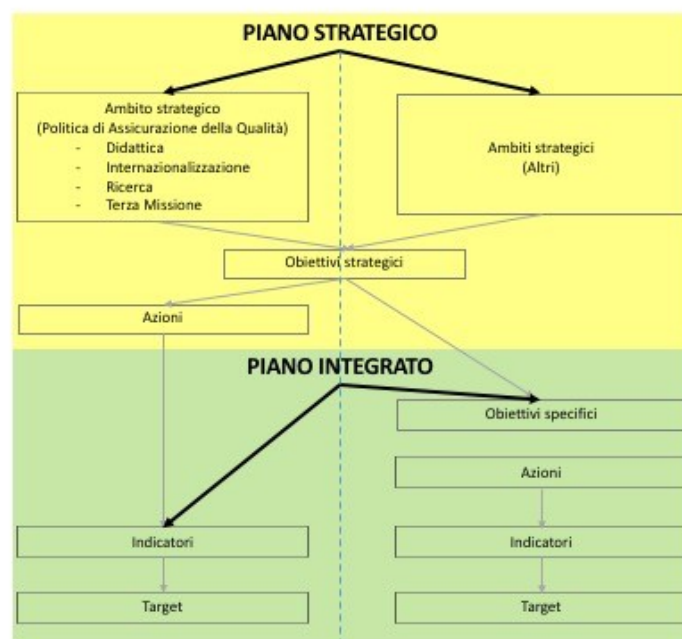


¹ Il SMVP include la descrizione del Sistema AVA ma specifica in modo più dettagliato le modalità di misurazione della performance del personale ABT

Linea tratteggiata: impatto del Piano Anticorruzione secondo l'aggiornamento ANAC 2017 sul Personale docente

Focalizzando l'attenzione, poi, sui livelli della programmazione strategica e di quella operativa è opportuno visualizzare graficamente l'approccio con il seguente schema:

Figura 2



In merito alla programmazione strategica occorre sottolineare quanto segnalato dall'ANVUR in merito alle modifiche introdotte dal decreto nella nota del luglio 2017 *“il nuovo decreto introduce gli «obiettivi generali» che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, che saranno determinate mediante linee guida triennali con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri (art.5, c.01, lett. a). Ogni amministrazione dovrà quindi adattare a tali obiettivi generali degli «obiettivi specifici» (lett. b), intesi come l'insieme di quegli «obiettivi strategici e operativi» che di norma sono già previsti nei Piani della Performance (art.10, c.1, lett.a)”*.

Tale previsione tuttavia non trova applicazione nella predisposizione del Piano Integrato 2018. Infatti, nelle more della emanazione delle nuove linee guida ANVUR relative al ciclo della performance, occorre considerare che *“ nel rispettare i principi del nuovo decreto, infatti, le università e gli EPR hanno ora l'opportunità di considerare congiuntamente le priorità nazionali (a cui dovranno agganciare gli obiettivi) e le proprie strategie liberamente indicate dagli Organi di Governo, in virtù del principio dell'autonomia (rispetto alle quali l'ANVUR sta già chiedendo di collegare gli obiettivi del personale tecnico-amministrativo). L'ancoraggio della programmazione degli uffici di supporto (l'oggetto del Piano della Performance) alla documentazione strategica degli atenei e degli EPR (Piano Strategico, Piano di Visione Decennale,*

Programmazione Triennale ecc. – a cui si aggiungono ora le linee guida del Governo) è legittimato in sostanza dalla legge oltre che da un principio di buon senso.”

I contenuti della programmazione strategica dell'Università l'Orientale sono indicati nel paragrafo 4.3

L'Ateneo, con il parere vincolante del Nucleo di Valutazione (NdV), adotta e aggiorna annualmente, in coerenza con i riferimenti normativi e le prassi internazionali, il SMVP, tenendo conto delle specificità delle proprie attività di formazione, ricerca e terza missione.

Al Sistema di Misurazione e di Valutazione concorrono tutti i soggetti, organi e strutture che hanno responsabilità in materia di interventi per la qualità e l'efficienza del sistema di Ateneo, ivi compresi il Presidio di Qualità, la Commissione Paritetica Docenti-Studenti, i Consigli delle Strutture Primarie quali i Dipartimenti, nonché i Corsi di Studio.

4.2 Il Piano Integrato

Il documento ANVUR “Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance” aggiornato con le “Note di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020” prevede che il Piano Integrato, che coincide per le università, con il Piano delle Performance previsto dal D.lgs 150/2009 si articola nelle seguenti cinque sezioni:

- Inquadramento strategico dell'Ateneo
- La performance organizzativa: ambito di azione del direttore generale
- Analisi del rischio
- Comunicazione e trasparenza
- La performance individuale: sistema di misura delle prestazioni e degli incentivi e degli incentivi

Il documento ANVUR “Note di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020” evidenzia come sussistano alcune difficoltà in merito alla univoca determinazione del significato attribuito alla performance organizzativa. Infatti, come riportato nel suddetto documento *“il problema nasce nel momento in cui con lo stesso termine – performance organizzativa – ci si riferisce all'uno (performance di struttura) e all'altro significato (performance dell'istituzione). Purtroppo tale ambiguità, emersa con evidenza nell'analisi dei Piani Integrati delle università, non è risolta dalle modifiche apportate al decreto. L'ANVUR su questo aspetto si riserva di fornire una propria interpretazione nell'aggiornamento delle Linee Guida che saranno pubblicate nel 2018.*

Nelle more di tale aggiornamento il SMVP dell'Università Orientale utilizza il termine organizzazione con riferimento all'istituzione, ovvero, l'Ateneo nel suo complesso.

La performance relativa agli uffici di supporto ed al personale ABT viene definita come performance gestionale dell'Ateneo.

Sulla base di tale definizione, la costruzione di un Piano integrato per l'Orientale richiede, come specificato nei paragrafi precedenti, la necessità di articolare su diversi livelli, strettamente interconnessi tra di loro, la definizione degli obiettivi da raggiungere:

- il primo livello riguarda l'ambito strategico collegato alle finalità ed alla missione istituzionale dell'Orientale così come descritti al paragrafo 3.3) (Performance dell'Ateneo o organizzativa);
- il secondo livello si riferisce ai servizi amministrativi e di supporto (Performance gestionale);
- un terzo livello collegato al personale contrattualizzato che opera nell'amministrazione e nei servizi di supporto e che concorre alla performance gestionale (Performance Individuale).

Il Piano prevederà quindi le seguenti tipologie di obiettivi:

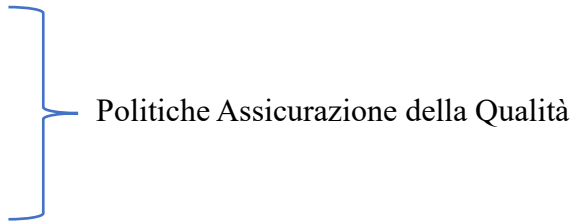
- obiettivi strategici: strettamente connessi alla missione ed alla finalità dell'ateneo e derivanti dal Piano Strategico o dal Piano Triennale;
- obiettivi specifici: definiti nell'ambito del piano della performance gestionale, sono strettamente legati agli obiettivi strategici e rappresentano il contributo del personale contrattualizzato alle attività ed allo sviluppo dell'Orientale nel suo complesso;
- obiettivi individuali: assegnati al personale dirigenziale o che ricopre incarichi di responsabilità.

4.3 La programmazione strategica dell'Ateneo

Nel corso del 2016 l'Università degli Studi di Napoli L'Orientale ha dato vita ad un percorso di revisione delle modalità di implementazione dei diversi momenti di pianificazione strategica previsti dalle attuali norme. L'Ateneo, anche con riferimento a quanto determinato dall'Anvur nell'ambito delle "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane", segue un principio di logica unitaria da applicare ai diversi momenti di programmazione che si riferiscono alla legge 43/2005, al D.Lgs 150 /2009 ed alla legge 30 dicembre 2010 n. 240. In tale ottica il Piano Strategico 2016-2018 adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n°213 del 19/12/2016 rappresenta il documento principale da cui derivare gli altri documenti di programmazione. Il suddetto Piano, è stato elaborato a seguito di più riunioni ed altre forme di interlocuzione con la partecipazione della Rettrice, dei Delegati alla Didattica e alla

Ricerca, dei Direttori di Dipartimento, del Presidente del Presidio della Qualità, del Direttore Generale e alcuni funzionari, ed è stato aggiornato, sulla base delle esperienze maturate nell'ambito dell'anno precedente. Da ultimo, il piano 2019-2021 tiene conto del precedente processo di programmazione, ma parte dal basso, dai piani triennali della Ricerca e della Terza Missione elaborati dai tre Dipartimenti e dalle osservazioni emerse nella fase di redazione delle schede di riesame dei Corsi di studio, integrati dal monitoraggio del piano strategico 2016-2018 compiuto dal Presidio della Qualità; per la Terza Missione tiene conto anche del piano di Ateneo per il triennio 2019-2021.

L'aggiornamento del piano ha confermato aree ed obiettivi strategici declinando in modo più efficace e sostenibile linee di intervento, obiettivi specifici ed attività (allegato 1). Rimandando all'analisi del Piano strategico la definizione dei suddetti dettagli, sono evidenziate, di seguito, le aree strategiche individuate:

- Una Ricerca di qualità
 - Formare per il futuro
 - Potenziare la dimensione internazionale
 - L'Orientale e la terza missione
 - Lavorare insieme per crescere
- 
- Politiche Assicurazione della Qualità

Il Piano non ha articolato ulteriormente il livello di maggiore dettaglio delle sue strategie, costituito dalle azioni specifiche, con indicatori che siano pienamente monitorabili. Questa esigenza viene rimandata al Piano integrato, a cui si rinvia per la messa a punto di un set di indicatori, per i quali però viene già proposta una suddivisione e classificazione per ciascuna delle aree strategiche.

Al Piano Strategico è demandata l'individuazione degli obiettivi strategici e delle relative azioni con specifico riferimento agli ambiti strategici connessi con la Politica della Qualità di Ateneo. Per gli altri ambiti, il Piano Strategico dettaglia gli obiettivi strategici rimandando al Piano Integrato la definizione più puntuale di obiettivi specifici e azioni. Al Piano Integrato è inoltre demandata la definizione degli indicatori e dei target così come la determinazione delle risorse finanziarie disponibili per il loro raggiungimento.

4.4 Il processo di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo

Il processo di misurazione e valutazione delle performance dell'Ateneo si articola in attività complesse che, tenendo conto della natura multidimensionale vengono esplicitate attraverso la predisposizione e l'approvazione dei documenti indicati nelle Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane – ANVUR, Luglio 2015 e nelle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane - ANVUR, Gennaio 2019.

Nella tabella che segue si riportano, con riferimento ai documenti funzionali al ciclo integrato della performance, il dettaglio dei soggetti responsabili della predisposizione della relativa documentazione, i soggetti e le modalità delle relative approvazioni, le scadenze dei percorsi di approntamento ed approvazione dei singoli documenti.

Il decreto legislativo 25 maggio 2017, n.74 interviene sulle rimodulazioni di obiettivi e indicatori eventualmente operate durante il ciclo di performance prevedendo che siano direttamente inserite *“nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)”*.

Inoltre il medesimo decreto modifica l'art.4 (Ciclo della performance) del D.lgs 150/2009 legando la definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori ai *“risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10.”*

Alla luce di tali considerazioni è stato necessario prevedere due ulteriori momenti di monitoraggio al 31 luglio ed al 30 Novembre.

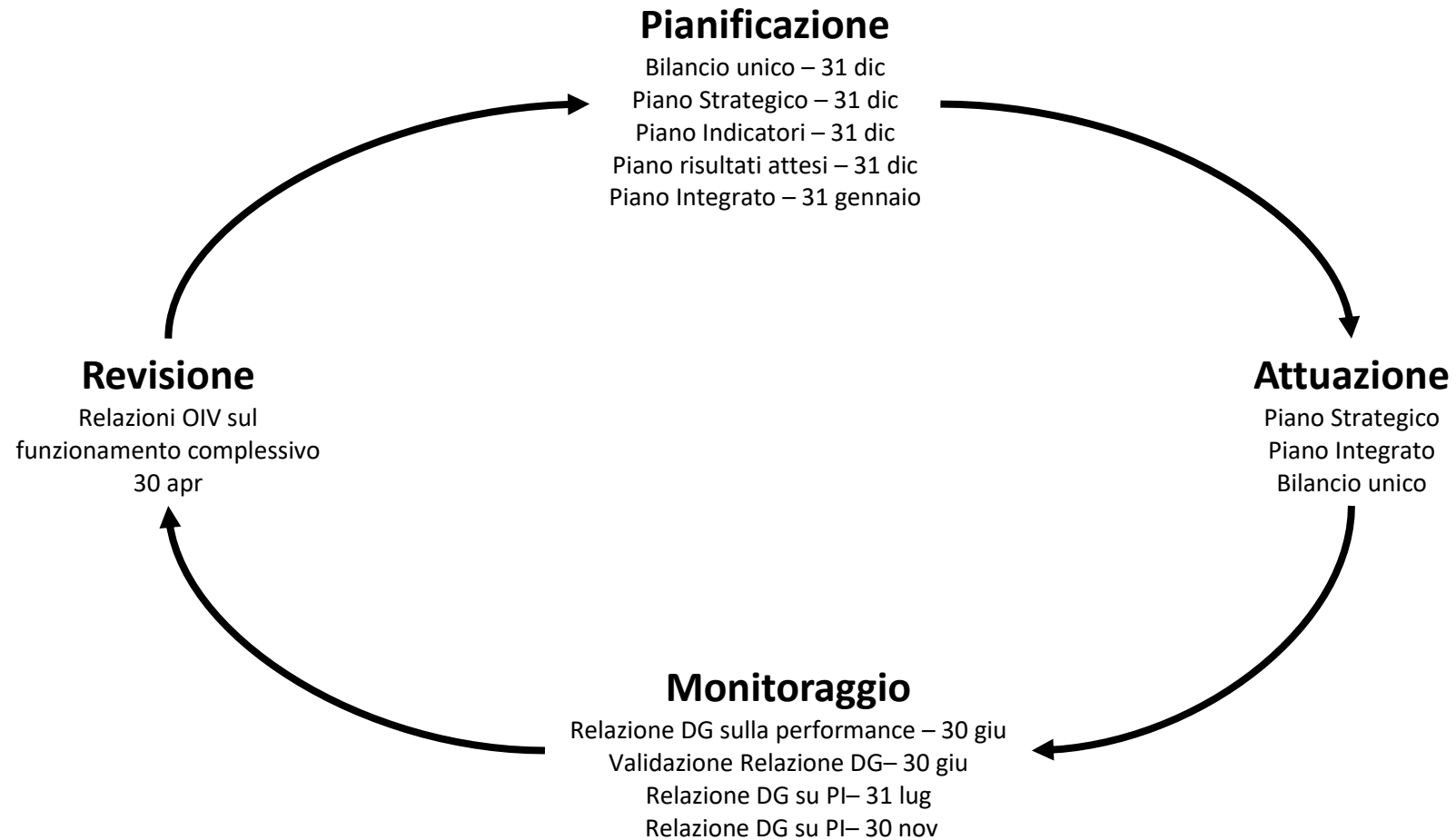
Si segnala che con DDG del 24/03/2016 è stata istituita la struttura tecnica permanente prevista dal D.Lgs. 150/2009, art.14 comma 9.

Tabella 5

Documento	Struttura responsabile predisposizione	Disponibilità del documento	Soggetto responsabile approvazione	Riferimenti di legge	Destinazione	Scadenza
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	Direzione generale, Servizio Bilancio	Entro il 31 dicembre	CdA	DLgs. 18/2012	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	Direzione generale, Servizio Bilancio, Struttura tecnica permanente	Entro il 31 dicembre	CdA	D.Lgs. 91/2011	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano strategico	Rettore, Direzione Generale, Direttori di Dipartimento, Dirigenti, Struttura tecnica permanente	Entro il 15 Novembre	CdA su proposta del Rettore e previo parere del Senato accademico	n.a	n.a	Entro il 31 dicembre
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (aggiornamento annuale)	Direzione Generale, Struttura tecnica permanente	Entro il 30 Novembre	CdA con parere vincolante del NdV-OIV	D.lgs. 150/2009	ANVUR	Entro il 31 dicembre
Il Relazione di monitoraggio del Piano Integrato e degli obiettivi assegnati al personale dirigente e non dirigente (anno precedente)	Direzione Generale, Struttura tecnica permanente, Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Entro il 30 novembre	n.a	n.a	n.a	30 novembre

Piano Integrato	Direzione Generale, Struttura tecnica permanente, Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Entro il 31 dicembre	CdA	D.lgs. 150/2009, L. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione e trasparenza)	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio (31 dicembre per la coerenza con il budget)
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NdV-OIV	n.a	NdV-OIV	D.Lgs. 150/2009	ANVUR	30 aprile
Relazione dei Nuclei di valutazione	NdV-OIV	n.a	NdV-OIV	D.Lgs. 14/2012,	ANVUR	30 aprile
Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	Direzione Generale, Struttura tecnica permanente, Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Entro il 30 maggio	CdA	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	n.a	n.a	NdV-OIV	D.lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR	30 giugno
I Relazione di monitoraggio del Piano Integrato e degli obiettivi assegnati al personale dirigente e non dirigente	Direzione Generale, Struttura tecnica permanente, Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Entro il 31 luglio	n.a	n.a	n.a	31 luglio

Ciclo della Valutazione e Performance Università di Napoli l'Orientale



4.5 La misurazione delle performance della didattica

Al Sistema di Misurazione e Valutazione della Didattica sono riconosciuti gli obiettivi di portata generale di seguito elencati, il cui perseguimento deve ritenersi indispensabile per il miglioramento continuo della qualità e dell'efficacia della formazione e dei servizi ad essa correlati:

- dare piena trasparenza agli obiettivi formativi specifici, alle modalità di verifica dei risultati di apprendimento e degli esiti didattici dei percorsi di formazione nei confronti degli studenti;
- attuare iniziative finalizzate ad agevolare il completamento del percorso di formazione intrapreso entro i termini previsti;
- migliorare progressivamente l'efficienza della gestione della didattica consolidando e potenziando i sistemi di valutazione e di monitoraggio già in atto nell'Ateneo e contribuendo, attraverso la loro applicazione, al mantenimento degli impegni definiti nell'offerta formativa;
- garantire agli studenti e alle famiglie attività e servizi trasparenti ed efficaci di informazione sull'offerta formativa e di reale sostegno alla didattica, che si caratterizzino e caratterizzino l'Ateneo per il loro valore aggiunto e distintivo;
- garantire le condizioni per l'accreditamento periodico dei corsi di studio da parte degli organismi competenti;
- rafforzare il coinvolgimento dei portatori d'interesse nella definizione degli obiettivi formativi e delle competenze.

L'Ateneo, attraverso gli organi ed i soggetti di controllo previsti dalla normativa vigente (Nucleo di Valutazione e Presidio di Qualità), coordina le attività legate alla qualità della formazione attraverso la determinazione di linee di indirizzo e indicazioni operative, nonché promuovendo iniziative di formazione dedicate alla diffusione della cultura della Qualità.

Il Nucleo di Valutazione e il Presidio di Qualità monitorano e valutano annualmente l'efficacia delle politiche di Assicurazione della Qualità dei CdS attraverso i documenti di AQ predisposti dall'ANVUR: la SUA-CdS e i Rapporti di Riesame (annuale e ciclico). Altre fonti documentali attraverso le quali vengono valutate le attività di assicurazione della qualità di Ateneo sono: la relazione annuale della Commissione Paritetica Docenti-Studenti e i dati derivanti dalla raccolta dei questionari di valutazione della didattica studenti/docenti.

In particolare, attraverso la SUA-CdS è possibile verificare la sostenibilità della didattica dell'Ateneo e la validità dei requisiti di accreditamento dei corsi di studio. Sulla base dei dati relativi all'offerta didattica erogata, forniti dal sistema in oggetto, è possibile monitorare e ottimizzare la sostenibilità della didattica, da effettuarsi secondo quanto previsto dal punto di attenzione R1.C.3 delle *Linee guida AVA per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio* emanate dall'Anvur (10/8/2017): queste prevedono che la didattica erogata sia messa in rapporto con quella erogabile, con un risultato che «non sia superiore all'unità, e che un eventuale scarto sia motivato da una particolare attenzione alla qualità della didattica erogata in relazione al raggiungimento dei risultati di apprendimento: esercitazioni pratiche in piccoli

gruppi, frazionamento di classi numerose per le lezioni frontali, duplicazioni di lezioni in orari serali o comunque adatte a studenti con difficoltà di frequenza, insegnamenti di carattere molto avanzato per piccoli gruppi di studenti, comuni alla Laurea Magistrale e al Dottorato di Ricerca, tenuti da docenti di alta qualificazione». Allo stesso tempo, per ogni CdS, la SUA-CdS consente di controllare il numero dei docenti di riferimento, la qualifica e coerenza del singolo incarico con il settore scientifico-disciplinare di afferenza. La distribuzione degli studenti nei diversi moduli di insegnamento è invece stimata sulla base dei dati forniti dal sistema Esse3.

Inoltre, attraverso la stessa SUA-CdS, è possibile verificare il rispetto dell'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF), parametro che viene calcolato annualmente per ogni Ateneo e che risulta essere particolarmente importante in caso di attivazione di nuovi corsi di studio.

4.6 La misurazione della performance della ricerca e della terza missione

Al Sistema di Misurazione e Valutazione della Ricerca e della terza Missione sono riconosciuti gli obiettivi di portata generale di seguito rappresentati, il cui perseguimento deve ritenersi indispensabile per il miglioramento continuo della qualità e dell'efficacia delle attività di ricerca e di terza missione:

- favorire lo sviluppo delle potenzialità del personale docente e un miglioramento continuo della qualità e dell'impatto internazionale della ricerca;
- accrescere l'impatto della ricerca sviluppata dall'Ateneo sul territorio di riferimento;
- partecipare da protagonisti allo sviluppo di comunità scientifiche di respiro nazionale ed internazionale;
- migliorare progressivamente l'efficienza della gestione della ricerca, consolidando e potenziando i sistemi di valutazione e di monitoraggio già in atto nell'Ateneo e contribuendo, attraverso la loro applicazione, al miglioramento continuo della qualità e dell'efficacia della ricerca;
- garantire la presenza di servizi di supporto efficaci.

L'Ateneo, attraverso gli organi ed i soggetti di controllo previsti dalla normativa vigente (Nucleo di Valutazione e Presidio di Qualità), coordina le attività legate alla qualità della ricerca attraverso la determinazione di linee di indirizzo e indicazioni operative, nonché promuovendo iniziative di formazione dedicate alla diffusione della cultura della qualità; l'Ateneo effettua inoltre, attraverso la Commissione per la ricerca, il coordinamento dei Dipartimenti nella compilazione della SUA-RD prevista nel sistema AVA dell'Anvur, di cui finora è stata compiuta solo la scheda relativa al triennio 2011-2013, inviata nel 2014; per gli anni successivi la Commissione per ricerca elabora una relazione sulla ricerca, a cui ha dato il nome di SUA-RD di Ateneo, che adempie anche agli obblighi previsti dalla L. 1/2009 (art. 3 quater): in questa sede sono resi disponibili tutti i dati di riferimento relativi alla ricerca di ateneo (es. prodotti di ricerca, progetti, ecc.), anche in rapporto alle periodiche campagne di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) avviate a livello ministeriale.

L'Ateneo effettua inoltre, attraverso il Presidio della qualità, il coordinamento dell'attività svolta dai Dipartimenti per l'autovalutazione della propria attività di ricerca, che avviene annualmente attraverso la compilazione di una *Scheda dipartimentale ricerca e terza missione* (SDRT) in cui sono resi pubblici i dati relativi ai prodotti, alle attività e ai progetti di ricerca del dipartimento.

Nell'ambito del processo di valutazione, il Nucleo e il Presidio di Qualità, utilizzando le informazioni fornite nei documenti ora menzionati (SUA-RD dipartimentale, SUA-RD di Ateneo e SDRT) verificano, oltre ai risultati prodotti dalla ricerca, anche il profilo di competitività raggiunto dall'Ateneo attraverso lo svolgimento delle attività cd. di "terza missione".

L'Anvur ha avviato un'attività di valutazione della terza missione degli Atenei e degli enti pubblici di ricerca, per completare e rendere più coerente il sistema nazionale di valutazione operante per il Miur. A tale scopo, nell'ambito del processo di assicurazione della qualità AVA, l'Anvur ha introdotto una *Scheda unica annuale terza missione e impatto sociale* (SUA-TM/IS), che prosegue le campagne di rilevazione dei dati relativi agli anni 2013 e 2014 (svoltesi come sezioni della SUA-RD): al contempo ha pubblicato un documento di *Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale SUA-TM/IS per le Università (7/11/2018)*. Tale scheda, che raccoglie informazioni sulle attività di valorizzazione della ricerca (brevetti, spinoff, contratti conto-terzi, convenzioni) e sulle attività di produzione di beni pubblici sociali e culturali, consente di avere una base di dati standardizzati e confrontabili per tutti i 67 atenei italiani statali.

L'Ateneo ha compilato e pubblicato, per il periodo 2015-2018, una relazione sulla terza missione a cui ha dato il nome SUA-TM di Ateneo, in cui sono resi disponibili tutti i dati pertinenti a questo settore di attività. Il processo di raccolta dei dati prosegue sotto il coordinamento della Commissione per la terza missione e il public engagement dell'Ateneo e secondo le indicazioni fornite dalle citate Linee guida dell'Anvur. L'Ateneo coordina inoltre, attraverso il Presidio della qualità, il processo di autovalutazione svolto dai Dipartimenti sulle loro attività di terza missione attraverso la compilazione della SDRT annuale.

4.7 La performance gestionale dell'Ateneo

Il sistema di misurazione e valutazione della performance gestionale dell'Oriente fa riferimento a quanto descritto nella delibera n.104/2010 della CIVIT e prevede:

- la descrizione della metodologia che si intende adottare ai fini della misurazione e valutazione della performance gestionale (per la sola parte amministrativa) dell'Oriente;
- la descrizione della metodologia che si intende adottare ai fini della misurazione della valutazione della performance individuale;

- le modalità con le quali l'amministrazione intende collegare il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane e quelle economico-finanziarie;

Giova infatti ricordare il circoscritto perimetro di applicazione della performance gestionale, il quale attiene soltanto al personale contrattualizzato ai sensi del D.lgs 165/2001 e s.m.i.

Nell'ambito della predisposizione del Piano integrato, la sezione dedicata alla performance gestionale declinerà, quindi, obiettivi, indicatori e target al fine di consentirne la misurazione e la valutazione.

In tal senso l'Orientale ha individuato un metodo di valutazione che si basa sulla misurazione del raggiungimento di obiettivi specifici di performance gestionale che derivano, a cascata, dagli obiettivi strategici individuati in fase di pianificazione.

Vengono quindi individuate le responsabilità sugli obiettivi e ad ogni obiettivo vengono assegnati uno o più indicatori, al fine di misurare il grado di raggiungimento dello stesso. Ove venga ritenuto utile per specifiche iniziative di particolare rilevanza e comuni a più strutture, è possibile attribuire anche obiettivi trasversali.

Gli obiettivi specifici afferiscono a tre categorie come descritto in tabella 6:

Tabella 6

Obiettivi specifici	Categorie
Obiettivi di innovazione	Consistono nell'introduzione di processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi per lo stakeholder interno/esterno
Obiettivi di sviluppo	Sono legati allo sviluppo dell'attuale struttura: rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione e all'introduzione di nuovi principi legislativi
Obiettivi di mantenimento	Sono legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi

La performance gestionale dell'Orientale si sviluppa secondo un processo bottom-up. Individuando, quindi, nelle Unità Organizzative le unità elementari di assegnazione degli obiettivi si perviene alla definizione di performance dell'unità organizzativa attraverso la misurazione:

- degli obiettivi specifici assegnati all'unità organizzativa
- della performance rispetto agli obiettivi individuali assegnati al responsabile dell'unità organizzativa

In aderenza al percorso appena delineato, la performance gestionale dell'Ateneo è, nel suo complesso, la risultante delle performance realizzate ai suoi diversi livelli organizzativi e più precisamente:

- delle performance amministrative delle Unità organizzative;
- della performance rispetto agli obiettivi assegnati al Direttore Generale.

La definizione dei singoli obiettivi, a sua volta, presuppone il ricorso ad uno o più indicatori attraverso i quali operare la periodica verifica del loro grado di conseguimento.

Nel modello di valutazione della performance che ha scelto di darsi l'Orientale, gli indicatori di riferimento sono di tre tipi:

- **indicatori quantitativi** ovvero indicatori che danno una misura esatta della prestazione dell'attività in esame;
- **indicatori temporali** che misurano la prestazione in base all'esecuzione di determinate attività entro una scadenza;
- **indicatori qualitativi**, il cui impiego è previsto nei soli casi in cui non sia possibile il ricorso ad indicatori numerici.

Per quanto riguarda gli **indicatori quantitativi**, il SMVP dell'Orientale individua tre livelli di raggiungimento atteso, la cui descrizione è offerta dalla seguente tabella:

Tabella 7

Soglia	livello di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto;
Intermedio	livello di raggiungimento del l'obiettivo/indicatore per il quale lo stesso si considera parzialmente raggiunto (non completato ma funzionale);
Target	livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile).

In occasione delle periodiche verifiche di feedback realizzate sugli obiettivi del Piano integrato, sulla base dell'effettivo livello di raggiungimento riscontrato rispetto alle attese, risulterà possibile associare un punteggio su una scala valori 0-100 a ciascuno degli obiettivi/indicatori, che contribuirà alla valutazione complessiva della performance dell'Unità Organizzativa-

In modo analogo ci si comporterà per gli **indicatori temporali**, giacché il punteggio assegnato all'indicatore in sede di valutazione verrà espresso in funzione della percentuale delle attività completate.

Infine, per gli **indicatori qualitativi** la misurazione del risultato avverrà in funzione del punteggio assegnato in base ad una scala valori 1-4, dove:

1. inferiore alla soglia;
2. soglia;
3. intermedio;
4. target;

4.8 La performance individuale

Come previsto dalla normativa vigente e dalle “Linee guida ANVUR”, la misurazione e valutazione delle performance individuali vanno intese non come strumenti ispettivi di giudizio dell’operato del personale, ma quali meccanismi finalizzati a:

- favorire la crescita professionale delle persone;
- migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- sostituire la logica dell’adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- responsabilizzare a tutti i livelli;
- garantire il riconoscimento del merito e dell’impegno individuale e/o di gruppo;
- correlare l’erogazione di compensi economici all’effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

Oggetto dei processi di misurazione e valutazione della performance non è la persona in sé ma la sua prestazione.

Di seguito si descrivono i processi di misurazione e valutazione della performance inerenti le tipologie di soggetti di seguito elencati:

- a) Direttore generale;
- b) Dirigenti e personale di categoria EP;
- c) Personale di categoria D C B.

Direttore generale:

La valutazione del Direttore generale avviene su proposta del Nucleo di Valutazione determinata in base ad una relazione predisposta annualmente dallo stesso Direttore generale ed ai parametri descritti in tabella 8.

La determinazione finale compete al Consiglio di Amministrazione che, sentito la Rettrice, dispone eventualmente l’assegnazione della retribuzione di risultato.

Tabella 8: Parametri di valutazione del Direttore Generale.

Profilo	Peso
Performance gestionale delle Unità organizzative afferenti all’Amministrazione Centrale	20%
Obiettivi assegnati al Direttore Generale.	80%

La valutazione delle performance gestionale delle Unità Organizzative viene realizzata secondo le metodologie descritte al paragrafo 4.2.

Gli obiettivi individuali vengono formulati dal Rettore ed approvati dal Consiglio di amministrazione con il Piano integrato. Sono misurati sulla base di specifici indicatori per il raggiungimento di target di riferimento che tengano conto della progressione storica. Possono essere declinati in uno o più progetti, anche di durata pluriennale; in quest'ultimo caso il target di riferimento dovrà essere declinato annualmente e sarà inteso come livello di avanzamento del progetto.

Dirigenti e del personale di categoria EP:

La valutazione dei dirigenti avviene ad opera del Direttore generale.

La valutazione del personale di categoria EP avviene, di norma da parte del dirigente della struttura superiore. In assenza di quest'ultimo avviene da parte del Direttore Generale.

La valutazione Dirigenti e del personale di categoria EP si basa sui parametri descritti nella seguente tabella:

Tabella 9: Parametri di valutazione dei Dirigenti e del personale responsabile di U.O.

Profilo	Peso
Performance relativi all'ambito delle strutture di diretta responsabilità;	40%
Obiettivi individuali;	30%
Competenze professionali e manageriali dimostrate	20%
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	10%

Gli obiettivi individuali vengono stabiliti dal Direttore generale in coerenza agli obiettivi strategici e specifici di Ateneo.

La seguente tabella descrive le competenze professionali e manageriali che costituiscono elementi di valutazione individuale dei dirigenti e del personale di categoria EP.

Tabella 10: Competenze riferite a personale dirigenziale e di categoria EP

N.	Competenza	Definizioni
1	Problem-solving	Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza
2	Integrazione	Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri

		servizi ed uffici
3	Leadership	capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezionare le esigenze dei propri collaboratori
4	Team-building	Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere il contributo degli altri, di valorizzarlo e di motivare un gruppo a raggiungere obiettivi sfidanti

Personale di categoria D C B:

La valutazione di tale personale avviene:

- ad opera del responsabile di Unità Organizzativa se quest'ultimo appartiene al ruolo della Dirigenza
- ad opera del Direttore generale su proposta del responsabile di Unità Organizzativa in tutti gli altri casi.

La valutazione del personale di categoria D C B avviene in base ai parametri descritti nella seguente tabella:

Tabella 11: Parametri di valutazione del personale non responsabile di Unità Organizzativa.

Raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza;	30 %
Competenze e comportamenti professionali dimostrati.	70 %

Tale suddivisione in termini percentuali è coerente con la prescrizione contenuta nell'art. 64, comma 3, del CCNL 2016-2018 del comparto Ricerca e Istruzione

In merito al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O questo coinciderà con la media dei valori pesati degli indicatori raggiunti per singolo obiettivo

La seguente tabella descrive le competenze ed i comportamenti professionali che costituiscono elementi di valutazione individuale del personale di categoria D C B.

Tabella 12: Competenze/comportamenti riferite a personale di categoria D C B.

N.	Competenza	Definizioni
1	Tecnico/operativa	conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo.
2	Relazionale	capacità di ascolto e risposta all'utente interno - esterno
3	Problem solving	capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento
4	Integrazione	capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici
5	Orientamento al servizio	impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, nel rispetto delle norme di legge e dei regolamenti riguardanti il settore di appartenenza ed eventualmente dei settori con cui collabora

Come specificato nel paragrafo precedente il processo di valutazione della performance gestionale dell'Ateneo è di tipo bottom up.

Infatti è necessario procedere alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alle singole Unità Organizzative e degli obiettivi individuali assegnati al responsabile stesse per giungere alla performance gestionale complessiva dell'Ateneo che tiene conto infine degli obiettivi individuali assegnati al Direttore generale.

La seguente tabella descrive il processo di valutazione indicando gli attori, i tempi e le modalità di realizzazione.

Tabella 13

Fase	Attore	Documenti	Scadenza
Declinazione obiettivi specifici di U.O Declinazione obiettivi individuali Direttore generale/Dirigenti	Direttore generale, dirigenti Struttura tecnica permanente	Piano Integrato, schede obiettivi specifici, schede obiettivi individuali, schede dirigenti	31 gennaio
Assegnazione obiettivi individuali al personale ABT responsabile di U.O	Dirigenti di riferimento	Schede obiettivi individuali, scheda personale ABT responsabile di U.O	28 febbraio
Comunicazione schede di valutazione personale ABT non responsabile di U.O	Dirigenti di riferimento	Scheda personale ABT	15 marzo
Valutazione obiettivi specifici di U.O anno precedente	Direttore Generale, dirigenti, personale ABT responsabile di U.O, Struttura tecnica permanente	Relazione responsabile di U.O , schede obiettivi specifici con valutazione	30 marzo
Valutazione Dirigenti e personale responsabile di U.O anno precedente	Dirigenti, personale ABT responsabile di U.O.	Relazione autovalutazione, schede obiettivi individuali con valutazione, schede dirigenti con valutazione, scheda personale ABT responsabile di U.O valutazione	30 aprile
Valutazione Direttore Generale, valutazione performance gestionale di Ateneo anno precedente	Direttore generale	Relazione autovalutazione, schede obiettivi individuali con valutazione, relazione sulla performance	30 maggio
Prima verifica intermedia Piano performance	Direttore Generale, dirigenti, personale ABT responsabile di U.O, Struttura tecnica permanente	Schede obiettivi specifici con valutazione, schede obiettivi individuali con valutazione	15 luglio
Seconda verifica intermedia Piano performance	Direttore Generale, dirigenti, personale ABT responsabile di U.O, Struttura tecnica permanente	Schede obiettivi specifici con valutazione, schede obiettivi individuali con valutazione	15 novembre

Indipendentemente dalle azioni di verifica intermedia i dirigenti ed il personale ABT responsabile di U.O è comunque tenuto a segnalare tempestivamente qualsiasi problema o criticità che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi, con relative proposte.

Nel caso in cui emergano problemi e situazioni critiche sugli obiettivi anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili, si valuta l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio e si prevedono obiettivi nuovi o rimodulati.

4.9 Esiti della valutazione e gestione delle risorse umane

I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale e l'utilizzo degli strumenti individuati nel documento rappresentano la necessaria premessa per la corresponsione:

- retribuzione di risultato del Direttore Generale;
- retribuzione di risultato dei Dirigenti;
- retribuzione di risultato del personale di categoria EP;
- indennità premiale personale delle categorie B, C e D.

a) Retribuzione di risultato del Direttore Generale

La retribuzione di risultato del Direttore Generale, viene erogata in proporzione ai risultati conseguiti e misurati secondo il presente sistema di misurazione e valutazione nonché sulla base del collocamento della percentuale di realizzazione nelle fasce di risultato riportate nella seguente tabella

Tabella 14

FASCE DI RISULTATO	PERCENTUALE DI REALIZZO DEL RISULTATO	% DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO SULLA RETRIBUZIONE BASE
I	dal 90% al 100%	20%
II	dal 70% al 89%	15%
III	dal 50% al 69%	10%
IV	< del 50%	0%

b) Retribuzione di risultato dei Dirigenti

La retribuzione di risultato dei Dirigenti, non inferiore, nella misura minima, al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione, ai sensi del c.c.n.l. vigente, viene erogata sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi, misurati secondo il presente sistema di misurazione e valutazione nonché sulla base del collocamento della percentuale di realizzazione nelle fasce di risultato riportate nella seguente tabella

Tabella 15

FASCE DI RISULTATO	PERCENTUALE DI REALIZZO DEL RISULTATO	% DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO SULLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE
I	Dal 90% al 100%	20%
II	dal 70% al 89%	15%
III	dal 50% al 69%	10%
IV	< del 50%	0%

c) Retribuzione di risultato del personale di categoria EP

La percentuale della retribuzione di risultato del personale della Categoria EP, calcolata in percentuale sulla retribuzione di posizione, è commisurata alla valutazione ottenuta secondo il presente sistema di misurazione e valutazione e secondo la seguente distribuzione:

Tabella 16

Valutazione	% retribuzione di risultato
da 90 a 100	30%
da 70 a 89	25%
da 50 a 69	15%
< 50	0%

d) Indennità premiale personale delle categorie B, C e D

Se prevista dagli strumenti della negoziazione, l'indennità premiale, comunque denominata, del personale delle categorie B, C e D, è legata alla performance ed è corrisposta sulla base della valutazione individuale effettuata secondo il presente sistema di misurazione e valutazione.

4.10 Le procedure di conciliazione

Qualora agli esiti della valutazione si registri una discordanza trova un valutatore e valutato:

- per le valutazioni effettuate dai Dirigenti, al fine di una verifica della valutazione, Il soggetto valutato potrà indirizzare istanza al Direttore Generale, che formulerà le determinazioni finali.
- per le valutazioni effettuate dal Direttore Generale, il soggetto valutato potrà indirizzare istanza di riesame allo stesso Direttore Generale; in caso di permanenza della discordanza, il soggetto interessato potrà accedere alle ordinarie forme di tutela.

4.11 Le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Il D.l.g.s 150/2009 prevede l'integrazione del ciclo di gestione della performance con il sistema dei controlli interni (D.lgs. 286/1999). In funzione del processo di riorganizzazione della Amministrazione dell'Orientale il Piano Integrato 2018 individuerà, tra gli obiettivi specifici, la costruzione di un modello di integrazione tra le attività di controllo di regolarità amministrativo - contabile, il controllo di gestione, il sistema di assicurazione e valutazione interna della qualità e le metodologie di misurazione degli obiettivi previsti dal Piano integrato. In tale ambito verranno inoltre specificati i flussi informativi di raccordo tra i vari organi deputati al controllo quali la Direzione generale, i Revisori dei Conti ed il Nucleo di Valutazione.

In funzione delle modifiche introdotte dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n.7, al fine di garantire il monitoraggio del Piano Integrato e degli eventuali relativi scostamenti dagli obiettivi prefissati entro il 31 luglio il Direttore Generale, avvalendosi della Struttura tecnica permanente, istituita con inoltro una relazione al Nucleo di Valutazione che evidenzia lo stato di avanzamento del Piano Integrato, con specifico riferimento alla performance gestionale ed indica eventuali modifiche o correzioni.

4.12 Le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Per ottenere che il ciclo della performance possa manifestare al meglio la sua efficacia, appare da perseguire, sia pur con gradualità, la strada del miglioramento dell'integrazione tra programmazione strategica, attuazione della stessa in ambito gestionale e pianificazione economico-finanziaria; in tal senso si presenta utile anche un intervento sulle tempistiche dei vari documenti per renderle coerenti con l'intento di esprimere la relazione tra obiettivi e risorse necessarie per la loro realizzazione.

I sistemi gestionali in uso presso l'Ateneo consentono la definizione del bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio e di previsione triennale.

L'integrazione tra la definizione degli obiettivi e la programmazione economico-finanziaria, considerando la dovuta scadenza per l'approvazione del budget autorizzatorio, ricadente al più tardi nel mese di dicembre, pone l'esigenza, a livello temporale, di sviluppare le diverse attività parte in serie e parte in parallelo, con una scansione brevemente descritta nel seguito.

Già agli inizi del mese di settembre deve avviarsi un confronto degli Organi istituzionali finalizzato all'individuazione di obiettivi strategici che siano necessariamente da considerare nella costruzione e/o revisione del Piano strategico; contestualmente si procede alla raccolta di tutti i documenti ed informazioni utili per la costruzione delle previsioni di bilancio; la

coniugazione degli esiti delle due attività, costituisce la base per la definizione del budget autorizzatorio e degli obiettivi di performance, attuativi della programmazione strategica.

Nell'immediato prosieguo, quindi nel mese di ottobre, deve attuarsi la messa a punto finale delle scelte politiche e in contemporanea la definizione negoziale tra DG, dirigenti e titolari di incarichi di strutture di vertice, delle risorse da impiegare in relazione agli obiettivi da raggiungere.

Dall'una e dall'altra scaturirà la costruzione del budget e degli obiettivi di performance che confluiranno nel Piano Integrato.

I due processi di programmazione/pianificazione si sviluppano così congiuntamente in modo da consentire la definizione degli stanziamenti necessari alla realizzazione degli obiettivi; per favorire la coerenza tra obiettivi e risorse, appare necessario anticipare la predisposizione del Piano Integrato, "normalmente" da adottarsi entro il successivo 31 gennaio, concludendola entro il 31 dicembre ed approvandola contestualmente all'approvazione del budget..

Nel modello di performance possono identificarsi due tipologie di obiettivi nella valutazione della performance individuale:

- obiettivi organizzativi connessi al mantenimento/miglioramento dei servizi;
- specifici obiettivi individuali connessi allo sviluppo di attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi organizzativi o connessi allo sviluppo di attività riferite alla realizzazione di nuovi servizi.

Il raccordo con le risorse finanziarie interesserà sia gli specifici obiettivi individuali con cui l'Ateneo sviluppa e realizza le attività correlate alle proprie strategie, sia gli obiettivi organizzativi collegati alle attività correnti.

Per le attività di sviluppo il raccordo avviene considerando le risorse direttamente riferibili alle stesse e i costi del personale dedicato, calcolati sulla base dei mesi/uomo previsti, con una stima fornita dai Dirigenti e titolari di incarichi di strutture di vertice al momento della definizione di tali obiettivi.

La novità del percorso introdotto determinerà la necessità di un monitoraggio, con stretta periodicità, per l'adozione di eventuali correzioni che si rendessero necessarie in corso d'opera..

Per gli obiettivi organizzativi, il raccordo avverrà attraverso l'associazione del costo del personale, che rappresenta la quota maggiore dei costi collegati alle attività correnti, calcolato sulla base del personale di struttura dedicato alle attività correnti, al netto dei mesi/uomo impiegati nelle attività di sviluppo, e le risorse ordinariamente destinate alle attività correnti.

Tutto quanto sopra dovrà essere oggetto di un'attenta analisi, in corso ed ex post, per individuare i possibili miglioramenti del quadro complessivo descritto ed assumere le conseguenti decisioni a riguardo.