



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI UDINE**

---

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE***

---

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

**Aggiornato dal Nucleo di Valutazione il 18 luglio 2013  
(ex art. 30 comma 3 del D.lgs. 150/2009 e delibera CiVIT 89/2010)**

**Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 19 luglio 2013  
(ex art. 7 comma 1 del D.lgs. 150/2009)**

---

**Servizio Sviluppo e controllo direzionale**

## INDICE

PREMESSA .....	3
1 IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO .....	5
2 LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	6
2.1 <i>Le fasi e il timing del Sistema di misurazione e valutazione della performance</i> .....	7
3 LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA.....	9
3.1 <i>L'Università degli Studi di Udine</i> .....	9
3.2 <i>Il progetto di action learning e la ricognizione dei processi amministrativi</i> .....	12
3.3 <i>Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa</i> .....	13
3.4 <i>La metodologia di valutazione della performance organizzativa</i> .....	20
3.5 <i>I principi guida per la costruzione del sistema degli indicatori</i> .....	26
4 IL METODO DI VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE .....	29
4.1 <i>Soggetti e responsabilità</i> .....	33
4.2 <i>Procedure di conciliazione</i> .....	33
4.3 <i>Contributo all'attività dell'organizzazione</i> .....	33
5 VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> E TRASPARENZA .....	36
6 IL RACCORDO CON GLI ALTRI CONTROLLI INTERNI ESISTENTI .....	37
6.1 <i>Obblighi dirigenziali in materia di anticorruzione</i> .....	37
7 LE MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	39

## PREMESSA

*A seguito delle linee guida emanate con la delibera n. 23/2013<sup>1</sup> dalla Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT)<sup>2</sup> e relative agli adempimenti di monitoraggio e alla Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, si è proceduto all'aggiornamento del Sistema di Misurazione e valutazione della performance<sup>3</sup> richiamando le previsioni legislative degli obblighi dirigenziali contenute nei provvedimenti emanati in materia di anticorruzione e aventi quale riferimento la legge 6 novembre 2012, n. 190, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione e il Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni".*

*Con riferimento al Sistema di Misurazione e valutazione della performance (di seguito Sistema), è opportuno ricordare che il D.lgs 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche<sup>4</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".*

*L'applicazione del citato dispositivo di legge non ha rappresentato un mero adempimento ma è stata un'opportunità per tutto l'Ateneo in quanto ha introdotto un ciclo unitario di gestione della performance dell'organizzazione e del personale dirigente e tecnico-amministrativo, orientando gli obiettivi e le azioni secondo un'ottica di risultato, di merito e di trasparenza delle azioni.*

*Il Sistema è uno strumento essenziale anche per l'allineamento con le migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance organizzative, in quanto individua<sup>5</sup>:*

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

*L'articolazione della misurazione e valutazione della performance è esplicitata nei seguenti livelli<sup>6</sup>:*

---

<sup>1</sup> Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009.

<sup>2</sup> In attuazione dell'art. 6 della convenzione dell'organizzazione delle Nazioni Unite contro la corruzione, la legge 6 novembre 2012, n. 190, art. 1, comma 2, ha individuato la CIVIT quale "Autorità nazionale anticorruzione".

<sup>3</sup> Il Sistema di Misurazione e valutazione della performance era stato già definito il 06/03/2012 dal Nucleo di Valutazione e approvato dal Consiglio di Amministrazione il 08/03/2012.

<sup>4</sup> Cfr. art. 7 del D.lgs 150/2009.

<sup>5</sup> Secondo quanto previsto dall'articolo 7 del D.lgs 150/2009 ed in base alle direttive emanate dalla CIVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche), in particolare con le Delibere n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010 e n. 4/2012.

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

*Con riferimento alle specificità delle Università rispetto alle altre Amministrazioni pubbliche, che saranno approfondite anche nel presente contributo, è opportuno ricordare che una valutazione dell'Ateneo nel suo complesso sarà possibile solo con la definizione da parte dell'ANVUR di opportuni indicatori che consentano di misurare anche la performance delle dimensioni della didattica e della ricerca, integrando quanto previsto dal D.lgs. 150/2009 in tema di "performance organizzativa".*

*Proprio per le attribuzioni di cui al D.lgs. 150/2009, l'art. 60 del recente D.L. 69/2013<sup>7</sup> 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."*

*Se il D.L. 69/2013, che è un provvedimento avente forza di legge adottato in un caso straordinario di necessità e urgenza dal Governo, sarà convertito in legge ordinaria entro sessanta giorni dalla sua pubblicazione, diverrà 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.*

---

<sup>6</sup> Cfr. art. 3, comma 2 del D.lgs 150/2009: "Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la *performance* con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13" (ovvero la CiVIT).

<sup>7</sup> Il D.L. 69/2013, il cosiddetto decreto "del fare", è stato pubblicato nella gazzetta ufficiale n. 144 del 21 giugno 2013 e contiene "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia", alcune riguardanti il sistema universitario e gli adempimenti. In particolare, nella presente relazione è riportato il contenuto dei commi 2 e 3 dell'art. 60.

# 1 IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Considerata la specificità, già ricordata in premessa, delle Università rispetto alla generalità delle Amministrazioni pubbliche, è opportuno ricordare che nel mese di marzo del 2010 la CIVIT, sollecitata dalla CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università italiane), ha emanato la Delibera n. 9/2010<sup>8</sup> con la quale ha espresso l'avviso che le Università non siano tenute all'istituzione di un Organismo indipendente di valutazione e che l'attività di valutazione continui ad essere svolta, a decorrere dal 30 aprile 2010, dai Nuclei di Valutazione<sup>9</sup>. È previsto<sup>10</sup> che sia costituita una struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance*, 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.

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

La CIVIT ha auspicato, infine, una celere definizione, di concerto anche con la CRUI, delle modalità di raccordo con l'attività affidata all'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca), raccordo auspicato anche dal CONVUI (Coordinamento nazionale dei Nuclei di Valutazione delle Università Italiane)<sup>11</sup>.

Con riferimento alle competenze espressamente previste<sup>12</sup>, il Nucleo di Valutazione:

- 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*<sup>13</sup>
- d) valida la Relazione sulla *performance*<sup>14</sup> e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- e) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione<sup>15</sup>, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- f) propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale<sup>16</sup>;

---

<sup>8</sup> <http://www.civit.it/?p=409>

<sup>9</sup> Legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999.

<sup>10</sup> Art. 14, commi 9 e 10 del D.Lgs. 150/2009.

<sup>11</sup> Lettera del Comitato operativo CoNVUI al Presidente dell'ANVUR del 7/02/2012.

<sup>12</sup> Art. 14 del D.Lgs. 150/2009.

<sup>13</sup> Art. 7 del D.Lgs. 150/2009.

<sup>14</sup> Art. 10 del D.Lgs. 150/2009.

<sup>15</sup> Con riferimento anche all'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/2009.

<sup>16</sup> Art. 14, comma 4, lettera e) del D.Lgs. "propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice, nell'accezione di cui alla deliberazione CIVIT n. 123/2010.

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

## **2 LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE***

Il Sistema 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 di prima e seconda fascia;
- 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 autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

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

"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.

"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>17</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;
- gli obblighi dirigenziali in materia di anticorruzione;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e, in particolare, con il Sistema delle note integrative.

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

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

- dal Nucleo di Valutazione;
- dai Dirigenti dell'Università e dai Responsabili delle Strutture, e in particolare:
  - ✓ dal Direttore Generale, che provvede alla misurazione e valutazione della *performance* individuale dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo responsabile di unità organizzativa in *staff*;
  - ✓ 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.

## **2.1 Le fasi e il *timing* del Sistema di misurazione e valutazione della *performance***

Le fasi del Sistema sono collocate all'interno del ciclo di gestione della *performance*<sup>18</sup> secondo le seguenti modalità:

- 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<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Cfr. art. 13 del D.lgs 150/2009 e Delibera n. 89 del 24 giugno 2010.

<sup>18</sup> Art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009.

<sup>19</sup> L'art. 4, comma 2, punto f) del D.Lgs. 150/2009 prevede la "rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi".

Di seguito si presentano gli adempimenti e i riferimenti temporali<sup>20</sup> previsti dalla CIVIT per il ciclo di gestione della *performance*, che l'Università di Udine intende recepire 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*.

**Figura 1** – Il cronoprogramma del ciclo di gestione della *performance*

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

La pubblicazione da parte della CIVIT<sup>21</sup> della delibera n. 50/2013 contenente le attese "Linee guida per l'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016" che, tra l'altro, prevedono che la verifica sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte degli OIV (Nuclei di valutazione per le Università) e la relativa attestazione è completata e inviata alla CIVIT entro e non oltre il 31 dicembre 2013, mentre le amministrazioni sono tenute ad adottare il Programma triennale entro il 31 gennaio 2014, e quindi anche le Università in quanto, in via generale, l'art. 11, comma. 1, del D.lgs. n. 33/2013 prevede che il decreto si applichi alle amministrazioni di cui all'art. 1, c. 2, del d.lgs. n. 165/2001. Le linee guida di cui alla citata delibera n. 50/2013 della CIVIT contengono degli adempimenti e delle scadenze specifiche per gli anni 2013 e 2014 in materia di trasparenza che sono riassunte nel prospetto seguente:

<sup>20</sup> Delibera CIVIT n. 104/2010.

<sup>21</sup> <http://www.civit.it/?p=8968>.



**Figura 2** – Il cronoprogramma delle attività in materia di trasparenza per gli anni 2013 e 2014

SCADENZA	ADEMPIMENTO	SOGGETTO RESPONSABILE
<b>Settembre/Dicembre 2013 (CiVIT indicherà la data)</b>	Attestazioni mirate sull'assolvimento di specifiche categorie di obblighi di pubblicazione in alcune tipologie di amministrazione	OIV
<b>31 Dicembre 2013</b>	Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per il 2013 (CiVIT renderà disponibile la nuova griglia che sostituisce quella relativa al 2012 allegata alla delibera 4/2012)	OIV
<b>31 Gennaio 2014</b>	Adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016	Amministrazione
<b>28 Febbraio 2014</b>	Inserimento sul Portale della trasparenza del Programma triennale 2014-2016 e compilazione della scheda illustrata nell'Allegato 3	Responsabile della trasparenza (solo per le amministrazioni statali e gli enti pubblici non economici nazionali)
<b>28 Febbraio 2014</b>	Rilevazione e comunicazione degli esiti dei riscontri effettuati sull'avvio del ciclo della trasparenza 2014 attraverso la compilazione della scheda illustrata nell'Allegato 4	OIV (solo per le amministrazioni statali e gli enti pubblici non economici nazionali)
<b>31 Dicembre 2014</b>	Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per il 2014	OIV

Fonte: CiVIT, delibera n. 50/2013

## 3 LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 3.1 L'Università degli Studi di Udine

Formazione superiore, ricerca e trasferimento tecnologico, interazione con il territorio e internazionalizzazione sono gli ambiti di intervento dell'Università degli Studi di Udine, l'uno in funzione dell'altro, in un reciproco flusso di conoscenze, esperienze e progetti. In questo modo si costituisce l'Ateneo, realtà che ogni giorno cresce e si evolve in sintonia con la molteplicità di idee, iniziative, risorse, contributi che, attraverso un processo di costante scambio e arricchimento, vanno a definire un modello unico: quello di una cultura del pensare, del ricercare, del fare.

L'Università di Udine è figlia di una storia che la rende unica nel panorama accademico italiano: è infatti la sola ad essere stata istituita sulla base di una legge di iniziativa popolare.

Ben 125.000 firme, molte delle quali raccolte nelle tendopoli dopo il terremoto del 1976, hanno suggellato la volontà del popolo friulano di scommettere sul suo futuro partendo dall'alta formazione, dalla conoscenza, dai giovani, dalla ricerca. La lungimirante capacità della classe politica di allora di superare le contrapposizioni portò all'approvazione della prima legge sulla ricostruzione del Friuli<sup>22</sup> che sancì, tra l'altro, la nascita dell'Università degli Studi di Udine avvenuta nel 1978. Un'Università nata dal territorio per il territorio, che, come sancisce l'articolo 1 dello Statuto, "promuove lo sviluppo e il progresso della cultura e

<sup>22</sup> Legge 8 agosto 1977, n. 546, *Ricostruzione delle zone della regione Friuli-Venezia Giulia e della regione Veneto colpite dal terremoto nel 1976*, in Gazzetta Ufficiale n. 227 del 22/08/1977.

delle scienze attraverso la ricerca, la formazione, la collaborazione scientifica e culturale con istituzioni italiane ed estere, contribuendo con ciò allo sviluppo civile, culturale, sociale ed economico del Friuli”.

Fortemente impegnata nella formazione di studenti pronti e capaci di affrontare le sfide di un mondo e di un’economia globale che richiede sempre più professionalità spendibili a livello internazionale, l’Università favorisce i rapporti di collaborazione e *partnership* con atenei e istituzioni europee e internazionali, che si traducono, in particolare, nella realizzazione e nell’offerta di corsi di laurea con riconoscimento internazionale del titolo, di *master*, scuole di dottorato e tirocini europei, e nello sviluppo di ottime opportunità nell’ambito della mobilità internazionale di studenti e docenti. L’impegno e la qualità della ricerca sono testimoniate dal *trend* crescente di pubblicazioni scientifiche sulle riviste internazionali e dagli indicatori legati al trasferimento tecnologico.

La Tabella 1, presentata di seguito, contiene alcuni indicatori di contesto dell’Ateneo che consentono di percepire, seppur in estrema sintesi, l’evoluzione quantitativa avvenuta dal 1978 ad oggi nell’ambito della didattica e della ricerca.

**Tabella 1** – Alcuni indicatori di contesto dell’Ateneo, riferiti al 1978 e al 2012

Indicatori	Anno	
	1978	2012
Studenti	607	16.399*
Docenti e ricercatori	27	704**
Tecnici-amministrativi	34	547**
Dottorandi di ricerca	---	404*
Assegnisti di ricerca	---	163**
Specializzandi	---	328*
Laureati dal 1978	40.199	

Fonti: elaborazioni Servizio sviluppo e controllo direzionale (SCON) - dati Datawarehouse di Ateneo, CSA e Area Servizi per la ricerca (ARIC).

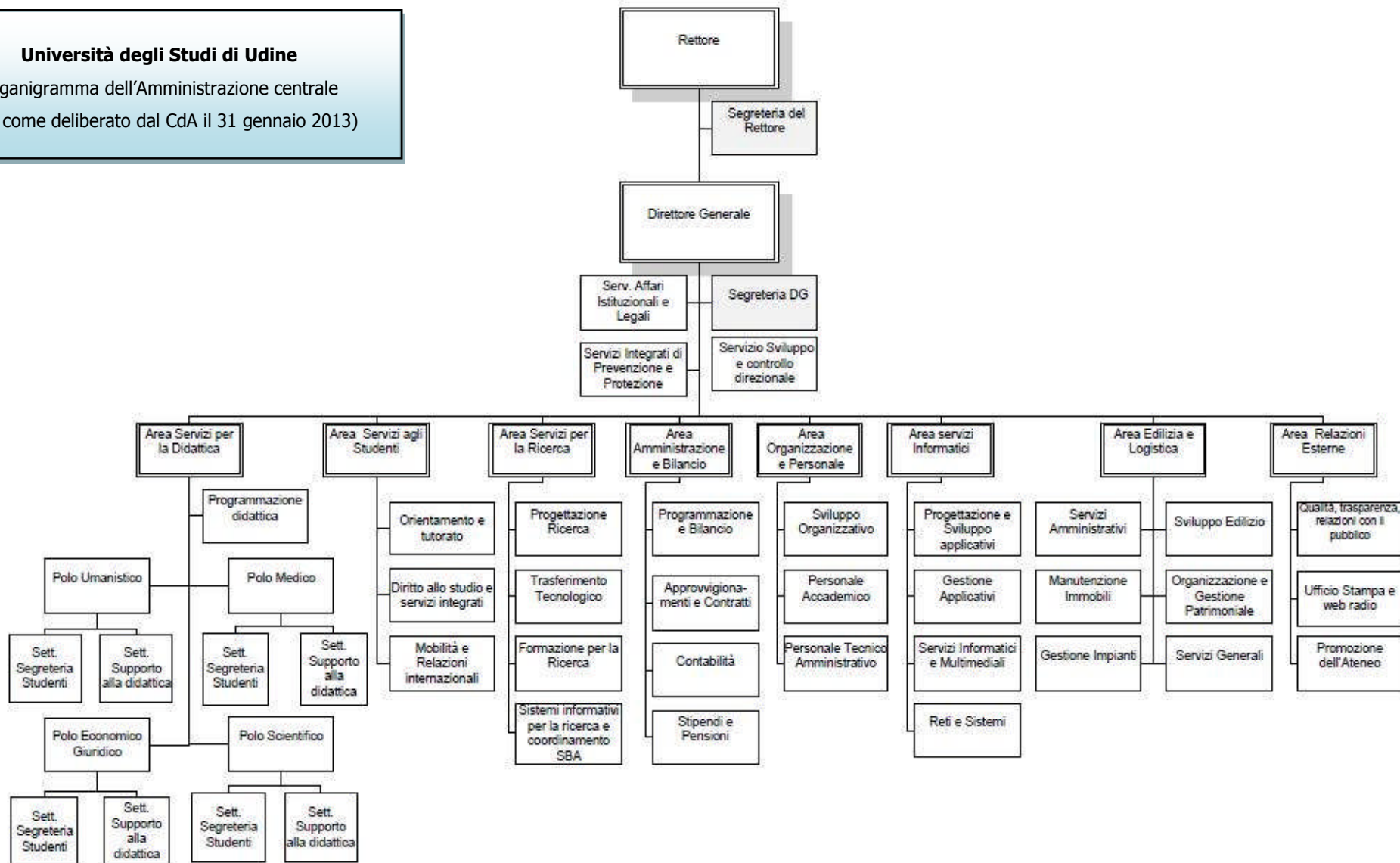
Note:

\*a.a. 2011/2012

\*\*dati al 31/12/2012. Dei 704 docenti e ricercatori in servizio al 31/12/2012, 2 provengono da altri Atenei in regime di convenzione al 100%, ex art. 6, comma 11, della legge 240 del 2010.

Nella pagina seguente è riportato l’attuale organigramma dell’Amministrazione centrale, con l’articolazione in aree, servizi e uffici di supporto alle attività *core* dell’Ateneo.

**Università degli Studi di Udine**  
 Organigramma dell'Amministrazione centrale  
 (così come deliberato dal CdA il 31 gennaio 2013)



### 3.2 Il progetto di *action learning* e la ricognizione dei processi amministrativi

Nel 2010 il Politecnico di Milano<sup>23</sup> ha promosso e coordinato un progetto di *action learning* cui hanno preso parte complessivamente 24 Atenei, e tra questi anche l'Università di Udine, dedicato all'applicazione del D.lgs. 150/2009 nel contesto universitario.

Il progetto è stato suddiviso in due fasi coordinate e conseguenti. Durante la prima è stato realizzato un *check-up* dei sistemi di programmazione, controllo e valutazione per mettere in evidenza i punti di forza e di debolezza della struttura di ciascun ateneo, individuando così puntuali priorità di intervento.

Attraverso il *check-up* è stato possibile per l'Ateneo, secondo la metodologia di un'autovalutazione "guidata":

- a. individuare il punto di partenza per la definizione del Piano della *Performance*, sulla base dello stato dei sistemi;
- b. evidenziare le precondizioni per l'utilizzo dei sistemi di valutazione delle prestazioni;
- c. effettuare un primo e provvisorio *benchmarking* con gli altri atenei partecipanti al progetto, rilevando e condividendo *best practice* e criticità;
- d. individuare le azioni di miglioramento dei sistemi e, dunque, le soluzioni appropriate secondo il grado di sviluppo evidenziato.

Nella seconda fase del progetto è stata definita una proposta di stesura condivisa di Piano della *Performance* dell'amministrazione universitaria, con la predisposizione di una mappa delle responsabilità, l'individuazione di un adeguata batteria di indicatori per la misurazione della *performance* organizzativa e individuale e il conseguente sviluppo di sistemi di programmazione e controllo.

Gli elementi su cui il questionario relativo al *check-up* organizzativo ha dato delle indicazioni sono stati utilizzati nell'ambito del primo piano della *performance* e, anche, per la definizione della riorganizzazione dell'Amministrazione centrale in quanto hanno riguardato:

- Quadro e raccordo organizzativo
- Sistemi di supporto
- Gestione del personale, valutazione delle posizioni e formazione
- Il sistema di valutazione per il personale dirigente
- Il sistema di valutazione per il personale senza responsabilità dirigenziali
- Trasparenza e consistenza del sistema

Anche tenendo conto di queste indicazioni, l'Università degli Studi di Udine ha delineato la "mappa delle responsabilità" dell'Amministrazione centrale per individuare le unità organizzative responsabili dei processi e delle attività. In particolare, ciò ha significato individuare per ciascuna area di competenza, l'attribuzione di responsabilità diretta rispetto a specifiche attività.

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

---

<sup>23</sup> In particolare il progetto è stato coordinato dalla SUM – Scuola di Management per le Università e gli Enti di Ricerca – del MIP-Politecnico di Milano.

- le strutture: aree, servizi e unità operative,
- i nominativi dei responsabili delle aree, dei servizi e delle unità operative;
- la mappatura delle responsabilità con l'individuazione delle strutture di riferimento;

Conclusosi il progetto di *action learning* è stata avviata una ricognizione dei processi amministrativi dell'Amministrazione centrale e delle strutture decentrate, comprendente anche l'analisi delle attività e dei profili professionali necessari a renderli coerenti con gli obiettivi sfidanti delle attività *core* dell'Ateneo. Questo al fine di ottenere una mappatura delle competenze necessarie e di quelle disponibili, facendo emergere i *gap* che saranno colmati attraverso attività di formazione *ad hoc* in quanto la formazione è considerata la leva principale a supporto del cambiamento in atto, nonché strategia complessiva di *change and learning*. Conseguentemente alla mappatura delle responsabilità, ad ogni unità organizzativa saranno attribuiti, entro il 31/12/2014, obiettivi coerenti con la programmazione strategica dell'Ateneo, unitamente a specifici risultati da raggiungere. Il grado di raggiungimento dei risultati delle strutture amministrative - aree, servizi e unità operative - sarà misurato, entro il 31/12/2014, anche con la metodologia KPI (*Key Performance Indicators*) che rappresenta il punto di arrivo di un processo di acquisizione di strumenti, metodi e *benchmark* che l'Ateneo intende intraprendere confrontandosi con altri atenei per acquisire una metodologia in grado di:

- comparare le proprie attività amministrative con quelle delle altre università secondo una logica per "attività e processi";
- confrontare le prestazioni delle attività, con riferimento all'incidenza sui costi e alla qualità percepita dagli utenti;
- identificare, attraverso un'analisi comparata con altri atenei, le *good practices* per ciascuna di tali attività.

### **3.3 Gli indicatori di *performance* per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa**

Il progetto di *action learning* ha consentito di costruire una prima batteria di indicatori funzionali alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa a livello di struttura amministrativa complessiva dell'Ateneo, e dieci di questi sono stati utilizzati, in prima applicazione, nei Piani della *performance* riferiti ai trienni 2012-14 e 2013-15. Ulteriori indicatori saranno definiti entro il 31/12/2014 per integrare o sostituire gli attuali, per contribuire a rappresentare in modo adeguato il raggiungimento degli obiettivi con riferimento alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo.

Gli indicatori finora individuati hanno una prospettiva temporale triennale, coerente con il Piano della *performance*, e rappresentano un riferimento oggettivo anche per la verifica *in itinere* degli obiettivi strategici, nonché per futuri adeguamenti, con le seguenti metriche di riferimento in prima applicazione:

- *Efficacia oggettiva*: 13 indicatori
- *Efficacia percepita*: 5 indicatori
- *Efficienza*: 4 indicatori

- *Stato delle risorse*: 15 indicatori

Di seguito si riportano gli indicatori finora individuati, suddivisi per area strategica e riferimento di mappa strategica.

**Tabella 2** – Numerosità indicatori per area strategica e riferimento nella mappa strategica.

Area strategica	Riferimento nella mappa strategica	Totale indicatori
DIDATTICA	Finanziaria	1
	Processi didattica	6
	Stakeholder	1
<b>Totale</b>		<b>8</b>
GOVERNANCE	Finanziaria	6
	Innovazione	2
	Processi didattica	1
	Processi supporto	1
	Stakeholder	1
<b>Totale</b>		<b>11</b>
INFRASTRUTTURE	Finanziaria	1
	Processi supporto	5
<b>Totale</b>		<b>6</b>
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Finanziaria	1
<b>Totale</b>		<b>1</b>
RICERCA	Finanziaria	1
	Processi didattica	1
	Processi ricerca	2
<b>Totale</b>		<b>4</b>
SVILUPPO RISORSE UMANE	Innovazione	1
	Stakeholder	6
<b>Totale</b>		<b>7</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>37</b>

Fonti: Servizio sviluppo e controllo direzionale su dati progetto di *action learning*, coordinato dal Politecnico di Milano.

Di seguito si presentano le caratteristiche dei 37 indicatori finora individuati come propedeutici alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

**Tabella 3** – Descrizione indicatori propedeutici alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

N.	Area strategica	Riferimento nella mappa strategica	Tipo di misura	Indicatore	Dati di riferimento per l'indicatore	Informazioni derivanti dall'indicatore
1	GOVERNANCE	Finanziaria	Efficienza	L'indicatore per l'applicazione del limite massimo alle spese di personale ex D.lgs. 49/2012, art. 5, c. 1	Spese complessive di personale di competenza / Contributi statali per il funzionamento + tasse + contributi universitari)	L'aumento dell'indicatore segnala la crescente incidenza delle spese fisse rispetto alle risorse disponibili quindi una maggiore dipendenza finanziaria
2	GOVERNANCE	Finanziaria	Stato risorse	% costo personale supporto didattico - % costo personale supporto ricerca - % costo personale "mantenimento sistema"	Rapporto percentuale tra costo delle attività definite come supporto alla didattica, supporto alla ricerca e mantenimento del sistema e il costo totale del personale TA (TIND + TD).	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento
3	GOVERNANCE	Finanziaria	Stato risorse	Oneri finanziari/Entrate correnti	Valore di uscite per oneri finanziari su debito anno 20XX / valore complessivo entrate correnti anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la crescente incidenza degli oneri finanziari rispetto alle entrate correnti disponibili, quindi maggiori rischi di liquidità.
4	GOVERNANCE	Finanziaria	Stato risorse	Valore debito/Entrate correnti	Valore debito al 31/12/20XX/ valore complessivo entrate correnti anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la crescente incidenza del debito rispetto alle entrate correnti disponibili, quindi un potenziale rischio di liquidità
5	GOVERNANCE	Finanziaria	Stato risorse	Indice di autofinanziamento	Valore delle entrate da ricerca, conto terzi e contribuzione studentesca anno 20XX/ totale entrate anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la capacità dell'Ateneo di acquisire risorse da fonti diverse dai finanziamenti statali
6	GOVERNANCE	Finanziaria	Stato risorse	Incidenza avanzo libero su totale entrate	Valore al 31/12/20XX dell'avanzo libero/entrate totali anno 20XX	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore disponibilità di risorse
7	GOVERNANCE	Innovazione	Stato risorse	Composizione personale TA per categoria	N. persone per categoria (TIND + TD)	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento

N.	Area strategica	Riferimento nella mappa strategica	Tipo di misura	Indicatore	Dati di riferimento per l'indicatore	Informazioni derivanti dall'indicatore
8	GOVERNANCE	Innovazione	Stato risorse	Età media personale TA	Somma età personale TA (TIND + TD)/numero unità di personale TA (TIND + TD)	L'aumento dell'indicatore segnala l'invecchiamento del personale TA
9	GOVERNANCE	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Master - dottorati cofinanziati	Valore cofinanziamento da enti terzi per master e dottorati	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore capacità di reperire fondi esterni per formazione post-laurea
10	GOVERNANCE	Processi supporto	Stato risorse	Distribuzione personale TA per servizio	N. persone per ciascuna struttura amministrativa	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento
11	GOVERNANCE	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Accordi - intese con altre amministrazioni	N. accordi stipulati da amministrazione centrale con altre amministrazioni pubbliche	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore capacità di creare rete con le amministrazioni pubbliche
12	DIDATTICA	Finanziaria	Stato risorse	Incidenza personale TA di supporto alla didattica	<i>Full time equivalent</i> TA dedicati a supporto didattico/totale personale TA	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.
13	DIDATTICA	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Disponibilità posti studio	N. posti studio disponibili/n.iscritti	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dei servizi per gli studenti
14	DIDATTICA	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incidenza nuovi iscritti (corsi di laurea)	Numero studenti in ingresso su totale iscritti	Indicatore di incidenza dei nuovi studenti iscritti; tale indicatore deve essere valutato in relazione agli obiettivi strategici
15	DIDATTICA	Processi didattica	Efficacia percepita	Soddisfazione laureandi su esperienza universitaria nel complesso	Indice di soddisfazione complessiva di indagine <i>customer satisfaction</i>	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione



N.	Area strategica	Riferimento nella mappa strategica	Tipo di misura	Indicatore	Dati di riferimento per l'indicatore	Informazioni derivanti dall'indicatore
16	DIDATTICA	Processi didattica	Efficienza	Rapporto studenti/docenti	N. totali iscritti/N. docenti (di ruolo e t.d.)	L'andamento dell'indicatore deve essere letto con riferimento ad un <i>benchmark</i> ; un valore eccessivamente basso può infatti essere negativo indicando una sovrabbondanza di risorse; ma anche un valore estremamente alto può essere il segnale dell'incapacità dell'università di far fronte in modo adeguato alla domanda
17	DIDATTICA	Processi didattica	Efficienza	Costo per iscritto del personale di supporto alla didattica	N. FTE TA supporto didattica (ingresso/itinerario/uscita) (o costo TA) /n.iscritti	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
18	DIDATTICA	Processi didattica	Stato risorse	Media docenti per corso di laurea	Indicatore PRO3 - A3: Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivato	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.
19	DIDATTICA	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti (ingresso/itinerario/uscita)	Indice di soddisfazione complessiva di indagine <i>customer satisfaction</i>	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione degli studenti
20	RICERCA	Finanziaria	Efficacia oggettiva	Incidenza fondi acquisiti	Media su ultimi tre anni dei fondi acquisiti (conto terzi+progetti EU+PRIN+FIRB)/n. unità personale docente	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della capacità di attraverso fondi esterni
21	RICERCA	Processi didattica	Stato risorse	Spesa per ricerca per docente	Indicatore PRO3 - B4: Uscite di bilancio per la ricerca scientifica nell'Ateneo nell'anno t (valori espressi in migliaia di euro) rispetto al Numero di professori di ruolo e di ricercatori (di ruolo, ovvero di cui all'art. 1, comma 14, della legge n. 230/2005) nell'Ateneo nell'anno t	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.
22	RICERCA	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Tasso successo progetti	N. progetti finanziati/n. progetti presentati (per tipologia di progetto)	L'aumento dell'indicatore indica un maggior tasso di successo nella presentazione dei progetti di ricerca

N.	Area strategica	Riferimento nella mappa strategica	Tipo di misura	Indicatore	Dati di riferimento per l'indicatore	Informazioni derivanti dall'indicatore
23	RICERCA	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Posizionamento VQR	Esiti valutazioni ANVUR per VQR	Il miglioramento del posizionamento dell'ateneo implica un miglioramento relativo a livello nazionale in base a parametri ANVUR nell'ambito della ricerca
24	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Finanziaria	Efficacia oggettiva	Incidenza contratti internazionali	Valore contratti europei o altri non nazionali (riferimento a contratti di ricerca e conto terzi erogati da enti giuridicamente non italiani)/ totale contratti (con riferimento al totale dei contratti di ricerca e conto terzi)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della capacità di attrarre fondi internazionali
25	SVILUPPO RISORSE UMANE	Innovazione	Stato risorse	Età media personale TA	Somma età di personale TA (TIND e TD) / n. totale di personale TA (TIND e TD)	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento; tuttavia un aumento eccessivo segnala un invecchiamento del personale da monitorare
26	SVILUPPO RISORSE UMANE	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso formazione	N. ore di formazione/personale TA (TIND e TD)	Indicatore caratterizzante la quantità di formazione erogata; l'aumento delle ore indica un miglioramento dell'attenzione dell'ateneo verso la formazione
27	SVILUPPO RISORSE UMANE	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Copertura della formazione del personale TA	N. personale TA (TIND e TD) che ha ricevuto formazione nell'AA / N. totale personale TA (TIND e TD)	Indicatore caratterizzante la copertura della formazione; l'aumento dell'indicatore segnala una maggiore copertura in termini di formazione per il personale TA
28	SVILUPPO RISORSE UMANE	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Incidenza formazione internazionale per personale TA	N. ore formazione acquisita all'estero/n. ore formazione totali	L'aumento dell'indicatore indica un aumento dell'apertura internazionale
29	SVILUPPO RISORSE UMANE	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso di mobilità interna	N. totale personale TA mobilità nell'anno 20XX/ N. totale personale TA	L'aumento dell'indicatore indica un aumento della mobilità; non definibile a priori la positività dell'andamento; utile un confronto
30	SVILUPPO RISORSE UMANE	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso di turnover	N. personale TA di nuova assunzione/N. personale TA in uscita	L'aumento dell'indicatore segnala la difficoltà a coprire le nuove assunzioni con posti in uscita

N.	Area strategica	Riferimento nella mappa strategica	Tipo di misura	Indicatore	Dati di riferimento per l'indicatore	Informazioni derivanti dall'indicatore
31	SVILUPPO RISORSE UMANE	Stakeholder	Efficacia percepita	Indagine di clima organizzativo	Indice di soddisfazione complessiva di indagine <i>customer satisfaction</i>	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
32	INFRASTRUTTURE	Finanziaria	Efficienza	Onerosità affitti	Metri quadri in affitto oneroso/metri quadri totali	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore incidenza degli affitti onerosi
33	INFRASTRUTTURE	Processi supporto	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine <i>customer satisfaction</i>	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
34	INFRASTRUTTURE	Processi supporto	Efficacia percepita	Soddisfazione personale spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine <i>customer satisfaction</i>	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
35	INFRASTRUTTURE	Processi supporto	Stato risorse	Disponibilità spazi per studenti	Metri quadri aule+laboratori didattici+sale studio (escluse biblioteche)/iscritti	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore disponibilità di spazi per gli studenti; utile <i>benchmark</i> temporale e con altri atenei
36	INFRASTRUTTURE	Processi supporto	Stato risorse	Disponibilità spazi per personale docente	Metri quadri dedicati a personale docente (di ruolo e t.d. + assegnisti + dottorandi)/n. personale docenti (di ruolo e t.d. + assegnisti + dottorandi)	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore disponibilità di spazi per il personale docente; utile <i>benchmark</i> temporale e con con altri atenei
37	INFRASTRUTTURE	Processi supporto	Stato risorse	Disponibilità spazi per personale TA	Metri quadri dedicati a personale TA/n. personale TA	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore disponibilità di spazi per il personale TA; utile <i>benchmark</i> temporale e con con altri atenei

Fonti: Servizio sviluppo e controllo direzionale su dati progetto di *action learning*, coordinato dal Politecnico di Milano.

### 3.4 La metodologia di valutazione della *performance* organizzativa

La metodologia adottata per la misurazione della *performance* organizzativa è funzionale a rappresentare:

- *ex ante*: la *performance* che l'Ateneo intende realizzare in linea con quanto previsto dal Piano della *Performance*;
- *ex post*: quella effettivamente realizzata, con evidenziazione degli eventuali scostamenti.

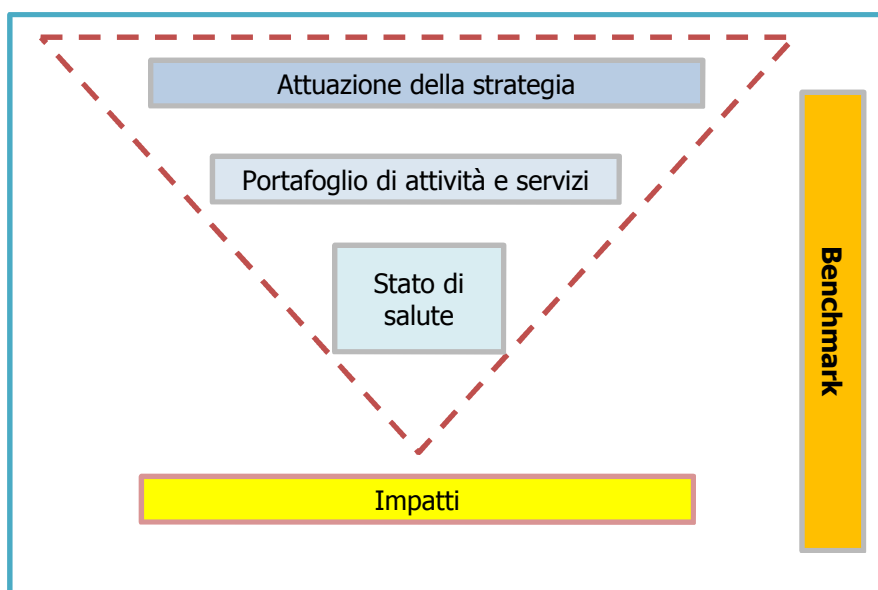
In particolare il sistema è teso ad assicurare la rappresentazione di:

- elementi sintetici di valutazione d'insieme dell'andamento della struttura amministrativa;
- una loro successiva articolazione per aspetti di sempre maggiore dettaglio.

Il fine della metodologia è di garantire un'agile consultazione e selezione dei contenuti da parte di coloro che, per il ruolo ricoperto, intendono avere informazioni relative alle *performance* programmate ed effettivamente realizzate.

A partire dagli ambiti di misurazione della *performance* previsti dalla CiVIT<sup>24</sup>, il modello di rappresentazione delle *performance* organizzative dell'Università di Udine può essere rappresentato come in Figura 3:

**Figura 3** – Il Modello di *performance* organizzativa



Fonte: Servizio sviluppo e controllo direzionale su indicazioni CiVIT contenute nella delibera n. 104/2010

Di seguito vengono descritti i macro-ambiti<sup>25</sup> di rappresentazione della *performance* organizzativa dell'Università di Udine.

- **Macro-ambito 1. Il grado di attuazione della strategia:** vengono individuati nel Piano della *performance* gli obiettivi e le relative azioni che, annualmente, si provvederà nell'ottica triennale propria del suddetto Piano. Scopo di tale macro-ambito è quello di consentire di rappresentare *ex*

<sup>24</sup> Art.8 del D.lgs. 150/09 e indicazioni derivanti dalla delibera CiVIT n. 104/2010.

<sup>25</sup> Così come previsti dalla delibera CiVIT n. 104/2010.

*ante* gli obiettivi e le linee di azione delle strutture amministrative e di valutare *ex post* il grado di raggiungimento degli obiettivi.

- **Macro-ambito 2. Il portafoglio delle attività e dei servizi:** nel Piano della *performance* vengono indicati gli obiettivi a supporto delle attività *core* dell'Ateneo. Mediante l'articolazione di tale macro-ambito viene data indicazione *ex ante* dello *stock* programmato di attività che saranno messe a disposizione degli utenti ed *ex post* del livello di attività effettivamente realizzato.
- **Macro-ambito 3. Lo stato di salute dell'amministrazione:** viene definito a quali condizioni si svolge l'attività con l'obiettivo di garantire sia il perseguimento degli obiettivi individuati nel Piano della *performance*, sia che lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvengano in modo tale da assicurare la continuità di produzione di risultati nel tempo a supporto delle attività *core*. In particolare, le strutture amministrative devono fornire elementi utili a valutare se siano effettivamente in grado di svolgere le attività previste, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo dell'organizzazione e il miglioramento delle relazioni con gli *stakeholder*.
- **Macro-ambito 4. Gli impatti dell'azione amministrativa (*outcome*):** vengono individuati gli impatti prodotti dalle azioni individuate nel Piano della *performance*, in particolare in termini di risposta alle esigenze degli *stakeholder*. *Ex ante* sono identificati gli impatti che l'attività delle strutture amministrative si propone di produrre rispetto agli obiettivi precedentemente definiti. *Ex post* vengono forniti elementi utili a valutare se gli impatti previsti si siano realmente prodotti.
- **Macro-ambito 5. I confronti interni e con altre Amministrazioni (*Benchmarking*):** viene promosso un costante confronto di *performance* tra le strutture amministrative, individuando opportuni *benchmark* per una comparazione delle proprie *performance*. Mediante l'articolazione di tale macro-ambito viene definito un confronto delle *performance* delle diverse strutture amministrative e il proprio posizionamento rispetto ad altri atenei. *Ex post* i confronti interni e l'analisi del posizionamento consentono di valutare quali siano i punti di forza e i principali *gap* da recuperare.

Per ognuna delle dimensioni di rappresentazione delle *performance* sopraindicate, l'Ateneo si propone di definire opportuni obiettivi, indicatori e valori *target*.

Aspetto qualificante del Sistema di valutazione della *performance* organizzativa deve essere l'immediatezza e la facile leggibilità. In questa direzione, il Sistema è costruito sulla base di una logica<sup>26</sup> che assicura una rappresentazione dei risultati aggregati per ogni macro-ambito al fine di consentire un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici e di dettaglio.

Con riferimento ai singoli macro-ambiti, di seguito si esplicitano i requisiti che il sistema di valutazione deve rispettare.

---

<sup>26</sup> La CIVIT nella delibera n. 104/2010 fa riferimento a una logica di rappresentazione "a cannocchiale".

### **Il grado di attuazione della strategia**

Il fine è quello di comprendere il grado di effettivo conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano della *performance*.

Pertanto ci si propone, entro il 31/12/2014, di:

- dotarsi di un indicatore sintetico relativo al grado di attuazione della strategia, quale sommatoria del grado di attuazione degli obiettivi strategici identificati e opportunamente ponderati in base al rilievo e alla complessità;
- articolare, qualora significativi, gli obiettivi strategici per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando indicatori sintetici che misurino il livello di attuazione;
- definire per ogni obiettivo strategico fasi e tempi di attuazione e indicatori quali-quantitativi di *performance* attesa e realizzata.

In questo contesto, semplici e immediati strumenti di rappresentazione devono garantire un'immediata comprensione dello stato di attuazione della strategia ai diversi livelli di disaggregazione della stessa.

### **Il portafoglio delle attività e dei servizi.**

La *performance* non è solamente collegata alla qualità delle strategie e alla capacità di attuazione delle stesse, ma è altresì riconducibile alla quantità e alla qualità di azioni, prestazioni e servizi assicurati.

A tal fine ci si propone, entro il 31/12/2014, di:

- identificare gli elementi qualificanti del proprio portafoglio di attività e servizi;
- dotarsi di un indicatore sintetico relativo al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi definiti rispetto alle attività e ai servizi;
- articolare, qualora significativi, attività e servizi per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando, per ogni area, un indicatore sintetico che misuri il livello di raggiungimento degli obiettivi;
- definire per ogni attività e servizio, indicatori di quantità, qualità, efficienza e di *customer satisfaction*;
- individuare, per ogni indicatore selezionato, il valore-*target*, il *trend* storico e, qualora rilevabile, il *benchmark* di riferimento.

### **Lo stato di "salute" dell'organizzazione.**

La *performance* organizzativa deve essere valutata anche rispetto alla capacità di rafforzare strutturalmente il supporto alle attività *core* dell'Ateneo, assicurandone il raggiungimento dei risultati non solo nel breve, ma anche nel medio-lungo periodo.

In questa prospettiva, entro il 31/12/2014 saranno implementati opportuni indicatori in grado di monitorare i seguenti "stati di salute" dell'Ateneo:

- "salute" finanziaria, riconducibile alle tradizionali analisi di bilancio;
- "salute" organizzativa, collegata alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze detenute;

- “salute” del sistema di relazioni, collegato allo sviluppo della rete di rapporti con gli *stakeholder*, gli utenti e i cittadini, oltre che alla reputazione complessiva dell’Ateneo.

A tal fine, entro il 31/12/2014, l’Ateneo prevede di:

- dotarsi di un indicatore sintetico relativo al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi definiti rispetto a ciascuna delle tre aree di “salute”;
- declinare ciascuna area di “salute” in dimensioni qualificanti, considerando, tra l’altro:
  - per l’area di “salute” finanziaria, l’equilibrio economico-finanziario, il livello delle entrate, il livello delle spese, il patrimonio, l’indebitamento;
  - per l’area di “salute” organizzativa, il modello organizzativo, il capitale umano, la formazione e lo sviluppo delle competenze, il benessere organizzativo, le pari opportunità, lo stato dell’innovazione tecnologica;
  - per l’area di “salute” delle relazioni, il coinvolgimento degli *stakeholder* nei processi decisionali, nella gestione e produzione dei servizi, il coinvolgimento degli utenti, il livello di fiducia nei confronti dell’organizzazione;
- definire, rispetto a ciascuna dimensione, obiettivi, indicatori, valori-*target*, *trend* e, qualora rilevabile, il *benchmark* di riferimento.

Il sistema di valutazione deve consentire un immediato apprezzamento dello stato di salute dell’amministrazione, dei relativi miglioramenti o peggioramenti, con evidenziazione degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

### **Gli impatti dell’azione dell’organizzazione (*outcome*)**

Per quanto nella definizione degli obiettivi dell’Ateneo sia opportuno individuare specifici indicatori di *outcome*, si ritiene importante riepilogare in modo sintetico le principali aree di impatto collegate all’attività dell’organizzazione.

A tal fine l’Ateneo prevede, entro il 31/12/2014, di:

- individuare i principali *outcome*;
- articolare, qualora rilevanti, gli *outcome* per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando, per ogni area, un indicatore sintetico che ne misuri il livello di raggiungimento degli obiettivi;
- definire per ogni specifico *outcome* indicatori quali-quantitativi di *performance* attesa e realizzata, attraverso l’identificazione di valori *target*, *trend* e, ove significativo, il *benchmark*;
- individuare l’eventuale ruolo di altri soggetti e le principali interazioni con gli stessi ai fini della produzione degli *outcome*.

### **I confronti interni e con gli altri Atenei (*benchmarking*).**

I risultati derivanti dal ciclo della *performance* acquistano un valore aggiunto. Un compiuto apprezzamento della *performance* richiede il confronto interno tra ambiti organizzativi e con altre organizzazioni, ovvero, ove

significativo, l'analisi del posizionamento in termini relativi dei livelli di *performance* attesi e conseguiti rispetto a quelli di organizzazioni similari.

In particolare, tale confronto è significativo con riferimento ai tre macro-ambiti del portafoglio di attività e servizi, dello stato di salute e degli *outcome*.

L'Ateneo si propone di:

- individuare i *benchmark* di riferimento;
- evidenziare il posizionamento rispetto ai *benchmark* selezionati, sia a livello di macro-ambito nell'insieme, sia con riferimento a singole attività e servizi, aree dello stato di "salute" e *outcome*.

Nel caso di confronto esterno dovranno essere adottati semplici e immediati strumenti di rappresentazione tali da garantire un'immediata comprensione del posizionamento relativo dell'organizzazione rispetto ai *benchmark*.

### **Il progetto *Good Practice***

Proprio in un'ottica di *benchmarking* e con la consapevolezza delle ricadute positive in termini di programmazione strategica e di performance organizzativa che tale scelta avrebbe comportato, l'Università degli Studi di Udine ha aderito nel 2012 per la prima volta al Progetto *Good Practice* a cui partecipano attualmente oltre 20 atenei italiani.

L'iniziativa è giunta attualmente alla IX edizione da quando nel 1999, su iniziativa del Politecnico di Milano e con il sostegno del MIUR, è iniziato un percorso comune tra atenei diversi ma con i seguenti obiettivi comuni:

- ✓ mettere a punto una metodologia in grado di comparare le attività amministrative delle università, fondata sulla logica per "attività e processi";
- ✓ confrontare le prestazioni di alcune attività, caratterizzate da una significativa incidenza sui costi e sulla qualità percepita dagli utenti
- ✓ identificare, attraverso un'analisi comparata dei diversi atenei (*benchmarking*), una o più *good practices* per ciascuna di tali attività.

Durante le edizioni del Progetto che si sono succedute, i risultati ottenuti sono stati utilizzati dai singoli atenei per:

- ✓ supportare i decisori a diversi livelli organizzativi con particolare riferimento alle seguenti attività:
  - programmazione dei risultati di una serie di azioni strategiche per le attività core;
  - misura dei risultati di queste azioni;
  - verifica degli scostamenti
  - introduzione di azioni correttive
- ✓ coordinare e motivare le risorse umane verso obiettivi comuni;
- ✓ comunicare i risultati dell'organizzazione all'esterno (*accountability* esterna);
- ✓ definire gli obiettivi strategici;



- ✓ consentire un efficace svolgimento del ciclo della performance previsto dal D. Lgs. 150/2009, con l'individuazione di *target* di miglioramento sfidanti e non autoreferenziali.

In particolare, il "Progetto *Good Practice*" prevede la rilevazione di dati qualitativi e quantitativi con applicativi del Politecnico di Milano e del CINECA funzionali a :

- ✓ costruire indicatori di efficacia oggettiva (caratteristiche quali-quantitative dei servizi) ed efficienza (costo totale di ciascun servizio e, mediante opportuni driver, individuazione del costo unitario per unità di *output*) dei servizi di supporto per le seguenti aree:
  - Supporto alla didattica
  - Supporto alla ricerca
  - Personale
  - Infrastrutture
  - Biblioteche
  - Medicina (attività assistenziali)
- ✓ somministrare questionari di *customer satisfaction* per rilevare l'efficacia percepita dei servizi di supporto attraverso questionari a:
  - Studenti.
  - Docenti e ricercatori
  - Personale tecnico amministrativo

### 3.5 I principi guida per la costruzione del sistema degli indicatori

Per la definizione degli indicatori da utilizzare nel Piano della *performance* è stato utilizzato il *format* illustrato nelle tabelle successive, elaborate conformemente alle indicazioni della CIVIT<sup>27</sup> e costituiscono la base a cui tendere entro il 31/12/2014 per la definizione e la gestione del sistema degli indicatori.

La Tabella 4 riporta uno schema contenente i requisiti fondamentali di ciascun indicatore, sia per quanto riguarda le sue componenti anagrafiche, sia per le componenti di carattere organizzativo.

**Tabella 4** – Scheda anagrafica dell'indicatore

<b>Nome dell'indicatore</b>	Titolo dell'indicatore
<b>Descrizione dell'indicatore</b>	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
<b>Razionale</b>	Perché si vuole misurare questo aspetto?
<b>Obiettivo (di riferimento)</b>	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
<b>Legami con altri indicatori</b>	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
<b>Data di approvazione dell'indicatore</b>	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
<b>Tipo di calcolo / Formula / Formato</b>	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
<b>Fonte/i dei dati</b>	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
<b>Qualità dei dati</b>	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
<b>Frequenza di rilevazione</b>	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
<b>Target (valore desiderato)</b>	A che livello di <i>performance</i> si punta?
<b>Processo di sviluppo</b>	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
<b>Responsabile dell'indicatore e del target se diverso</b>	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i> ) e di raccogliere i dati?
<b>Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore</b>	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?
<b>Che cosa sarà fatto?</b>	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
<b>Reportistica</b>	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?
<b>Note:</b>	

Fonte: CIVIT (delibera n. 89/2010)

Per ciascun indicatore di *performance*, inoltre, verrà condotto, entro il 31/12/2014, uno specifico *test* che ne misuri la fattibilità dal punto di vista informativo, così come illustrato nella Tabella 5 e conformemente alle indicazioni della CIVIT<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Delibera CIVIT n. 89/2010, pag. 14.

**Tabella 5** – Test della fattibilità informativa dell'indicatore

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore 1	Indicatore n
Responsabile dell'alimentazione dati		
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione		
Periodicità di rilevazione (giorni)		
Tempestività del dato (giorni)		
Verificabilità del dato (SI/NO)		
Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10)		
Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10)		
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)		
Applicativo a supporto		

Fonte: CIVIT (delibera n. 89/2010)

È inoltre previsto un *test* che verifichi la solidità di ciascun indicatore di *performance* con riferimento alla qualità così come esplicitato nella Tabella 6<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Delibera CIVIT n. 89/2010, pag. 15.

<sup>29</sup> Delibera CIVIT n. 89/2010, pag. 16.

**Tabella 6** – Test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)		Indicatore 1	Indicatore n
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e <i>standard</i>		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

Fonte: CIVIT (delibera n. 89/2010)

Per ciascun *target* sarà condotto un *test* che ne misuri la solidità con riferimento alla qualità, utilizzando i riferimenti contenuti nella **Tabella 7**<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Delibera CIVIT n. 89/2010, pag. 17.

**Tabella 7 – Test della qualità del target**

<b>Strategia</b>	Questo <i>target</i> è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione?
<b>Performance</b>	Questo <i>target</i> è abbastanza ambizioso?
<b>Attenzione</b>	Questo <i>target</i> attira veramente l'attenzione?
<b>Azione</b>	È probabile che questo <i>target</i> stimoli un'azione pronta e significativa?
<b>Costo</b>	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
<b>Abilità</b>	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo <i>target</i> ?
<b>Processo</b>	Il processo sottostante consentirà il raggiungimento di questo <i>target</i> ?
<b>Feedback</b>	Verrà fornita una risposta, per mostrare i progressi in relazione a questo <i>target</i> ?
<b>Riconoscimento</b>	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo <i>target</i> ?
<b>Accettazione</b>	Il <i>target</i> assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
<b>Comportamenti</b>	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo <i>target</i> ?

Fonte: CIVIT (delibera n. 89/2010)

Sulla base dell'insieme dei principi e dei criteri più sopra illustrati, sarà predisposto annualmente, successivamente al 31/12/2014, un apposito documento composto da schede illustrative degli specifici indicatori, da validare a cura del Nucleo di Valutazione.

## 4 IL METODO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per quanto riguarda la *performance* individuale si propone un modello misto tra risultati e comportamenti, in grado di coprire in modo variabile e ragionevole (rispetto ai costi del processo di valutazione che vanno comunque considerati) il personale dirigente e tecnico amministrativo dell'Università.

Come esemplificato dalla Figura 4, il sistema dovrà prevedere due ambiti distinti e integrati di valutazione: i risultati che presidiano la componente quantitativa e i comportamenti che presidiano la componente qualitativa della prestazione. In questo modo sarà anche possibile incidere sulla cultura organizzativa dell'Università introducendo criteri di merito, di orientamento al risultato e di orientamento al cliente, previsti dal decreto legislativo 150/2009.

**Figura 4 – La valutazione delle prestazioni individuali**



Fonte: Area organizzazione e personale

In questo modo, a seconda della tipologia di personale soggetto a valutazione verranno applicati differenti elementi di misura come definito dalla Tabella 8.

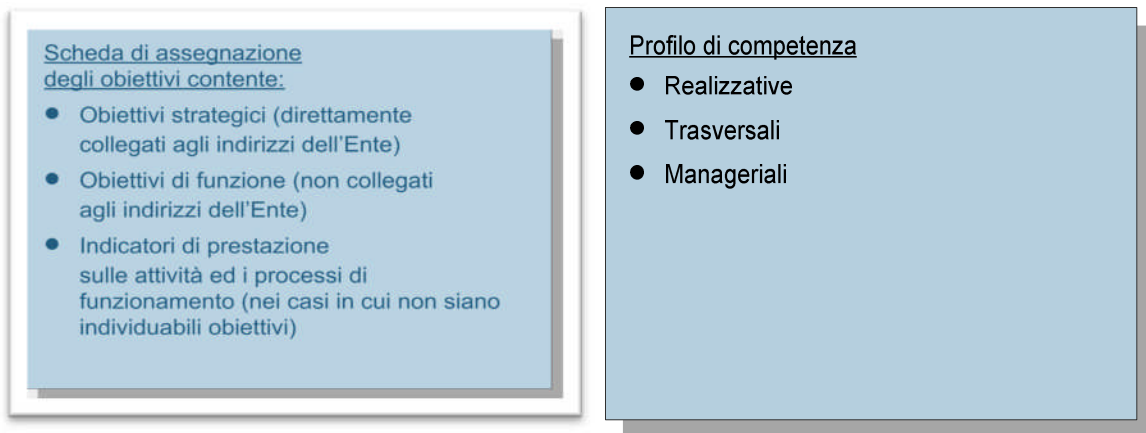
**Tabella 8 – Target e elementi di valutazione**

TARGET	ELEMENTI DI VALUTAZIONE
DIRIGENTI personale EP personale cat. D e C con incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3 del CCNL	<input type="checkbox"/> OBIETTIVI DERIVATI DAL PIANO DELLA <i>PERFORMANCE</i> <input type="checkbox"/> PROFILO DI COMPETENZE COMPORTAMENTALI
personale cat. B,C, D senza incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3 del CCNL	<input type="checkbox"/> PROFILO DI COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Fonte: Area organizzazione e personale

Nell'ambito dei dirigenti e del personale destinatario di incarichi di responsabilità verranno create due schede di valutazione che potranno essere ponderate in modo da generare un indicatore unico e sintetico di prestazione per ogni collaboratore. Nel caso di personale non destinatario di obiettivi, la scheda di valutazione dei comportamenti avrà un peso pari al 100% della valutazione (si veda la Figura 5)

**Figura 5 – Le due schede di valutazione**



Fonte: Area organizzazione e personale

Per quanto riguarda i profili di competenza può essere utilizzata una classificazione così come riportata nella tabella successiva.

Il senso della mappatura e della valutazione dei comportamenti è quello di identificare le competenze comportamentali significative nell'Università, definire degli indicatori comportamentali per ciascuna competenza e associare un punteggio atteso che rappresenta la frequenza con cui quel determinato comportamento si attende sia agito da colui che ricopre il ruolo descritto dal profilo.

In questo modo si ottengono alcuni *output* che vengono elencati di seguito a titolo indicativo.

**Tabella 9 – Elenco di competenze comportamentali**

<b>TIPOLOGIA</b>	<b>COMPETENZA</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
<b>COMPETENZE MANAGERIALI</b>	GESTIONE RIUNIONI	Comportamenti che denotano la capacità di gestire riunioni e presentazioni a vari livelli di complessità
	CAPACITA' DI PROGRAMMARE	Comportamenti finalizzati a definire piani di azione propri e altrui e a controllarne lo svolgimento
	CAPACITA' DI COORDINAMENTO	Comportamenti finalizzati alla guida dei collaboratori
	SVILUPPO DEI COLLABORATORI	Comportamenti finalizzati allo sviluppo professionale dei collaboratori
<b>COMPETENZE REALIZZATIVE</b>	ACCURATEZZA E COSCIENZIOSITA'	Comportamenti che denotano la capacità di fornire prestazioni accurate nel rispetto dei tempi stabiliti
	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	Comportamenti finalizzati a cogliere e soddisfare i bisogni degli utenti interni ed esterni
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Comportamenti che denotano in varie forme la tensione al raggiungimento degli obiettivi assegnati e autonomia nello svolgimento delle proprie attività
	CAPACITA' DI RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	Comportamenti che denotano la capacità di focalizzare i problemi e di proporre soluzioni coerenti con le politiche dell'Ente
<b>COMPETENZE TRASVERSALI</b>	CONVERGENZA SUI VALORI DELL' ORGANIZZAZIONE	Comportamenti mirati a diffondere i valori dell'Ente e di reazione positiva al cambiamento
	ATTENZIONE ALLE RELAZIONI	Comportamenti volti a costruire e mantenere relazioni interpersonali positive nell'ambiente di lavoro
	COLLABORAZIONE	Comportamenti finalizzati a condividere risorse e informazioni con altri per il raggiungimento degli obiettivi
	FLESSIBILITA'	Comportamenti che denotano capacità di adattamento alle esigenze dell'Ente
	NEGOZIAZIONE E PERSUASIONE	Comportamenti che denotano la capacità di negoziare e raccogliere il consenso sulle proprie opinioni
	ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE	Comportamenti che denotano la capacità di approcciare i problemi da angolature non tradizionali, la capacità di introdurre nuove metodologie di lavoro, nonché la disponibilità ad arricchire le proprie competenze professionali imparando

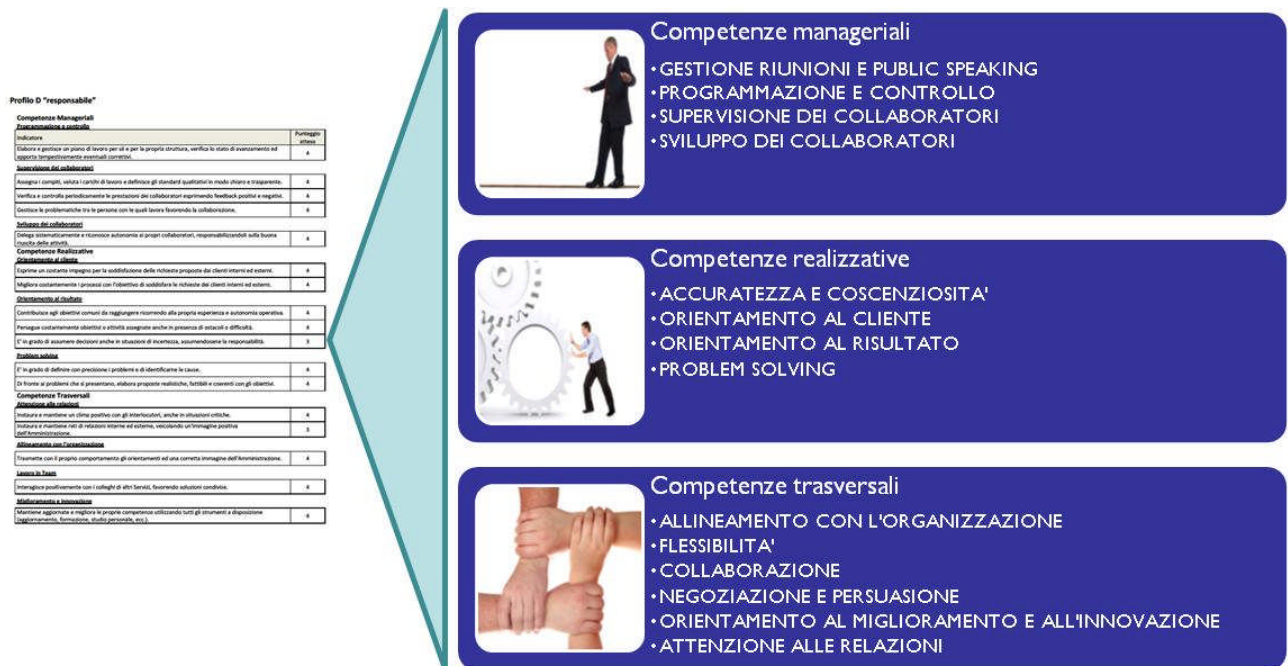
Fonte: Area organizzazione e personale

**Tabella 10** – Esempio di scala dei punteggi di valutazione

Punteggio	Descrizione
0	Comportamento non valutabile.
1	Comportamento sporadico, non in linea con le attese.
2	Comportamento abbastanza frequente.
3	Comportamento frequente in situazioni abituali.
4	Comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali.
5	Comportamento espresso in modo da generare emulazione.

Fonte: Area organizzazione e personale

**Figura 6** – Modalità di costruzione del profilo di competenza di esempio



Fonte: Area organizzazione e personale



## 4.1 Soggetti e responsabilità

Secondo quanto espressamente indicato nella delibera n.104/2010 della CIVIT, la funzione di misurazione e valutazione della *performance* è affidata dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'Organo di indirizzo Politico-Amministrativo, l'organismo indipendente di valutazione della *performance* (OIV) e i Dirigenti.

La delibera CIVIT n.9/2010 chiarisce che, pur nell'ambito della citata autonomia richiamata anche dalla medesima delibera, per le Università, che, "a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999". La delibera CIVIT n.123/2010 fornisce inoltre elementi interpretativi in tema di valutazione della dirigenza. In relazione a quanto previsto da tale delibera i Dirigenti vengono valutati dal soggetto che è competente ad attribuire i relativi incarichi e obiettivi ai sensi dello Statuto e dei Regolamenti dell'Università, fatto salvo il ruolo dell'OIV/Nucleo di Valutazione.

La valutazione del personale tecnico-amministrativo è affidata al diretto superiore gerarchico.

## 4.2 Procedure di conciliazione

Al termine del processo di valutazione il soggetto valutato può presentare formale richiesta di revisione della valutazione. Sulla richiesta si pronuncia il "valutatore di revisione", individuato nel Direttore Generale che dopo aver ascoltato i soggetti coinvolti può confermare la valutazione o modificarla.

In caso di incompatibilità con il Direttore generale, è competente il Nucleo di Valutazione.

## 4.3 Contributo all'attività dell'organizzazione

Tenuto conto che il risultato finale dell'attività di un'organizzazione (sia in termini di *output* che di *outcome*) dipende dall'azione congiunta di tutti gli attori che operano all'interno della stessa, dopo aver definito il metodo di valutazione della *performance* individuale, appare essenziale evidenziare le relazioni tra il contributo del singolo e il raggiungimento del risultato dell'organizzazione.

Considerato che tale contributo necessariamente impatta secondo un rapporto proporzionale al ruolo ricoperto e alla tipologia degli obiettivi, è ipotizzabile una relazione di questo tipo:

**Tabella 11** – Impatto su obiettivi di sistema

<b>ruolo</b>	<b>misura di incidenza</b>	<b>tipologia di impatto</b>
Dirigente	elevata	diretta
Responsabile U.O.	media	mediata
Responsabile Ufficio	bassa	indiretta
Addetto	Bassissima	indiretto

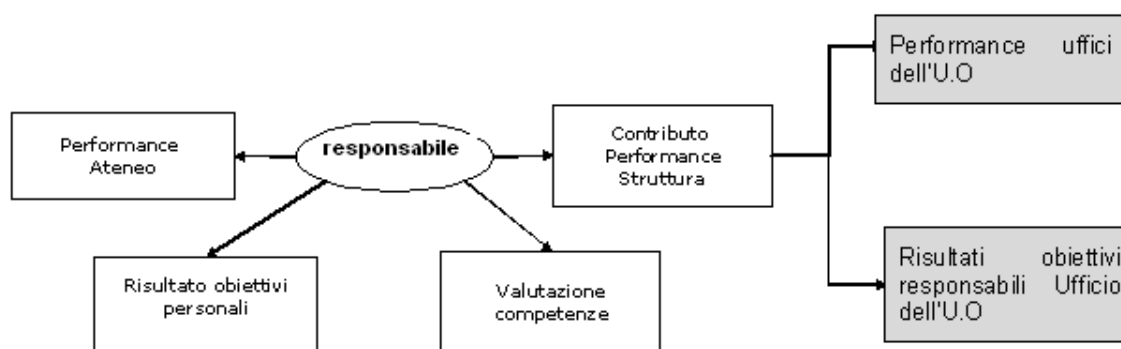
Fonte: Area organizzazione e personale

**Figura 7** – Relazioni rispetto alla *performance* organizzativa e *performance* delle singole strutture

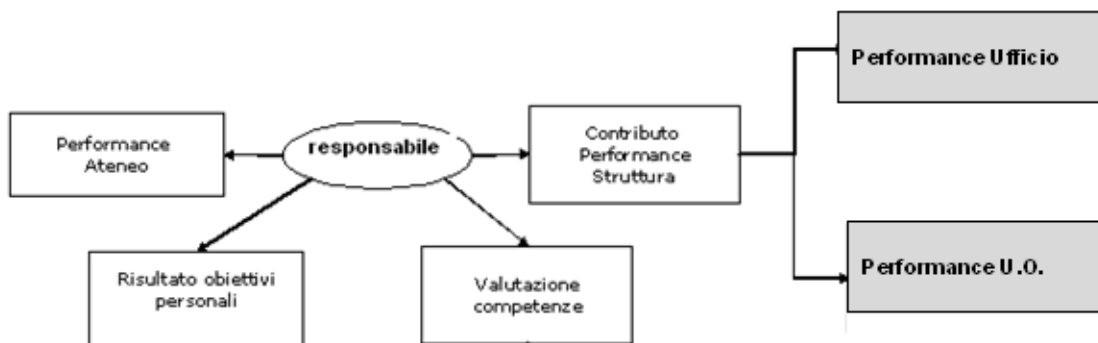
### DIRIGENTE



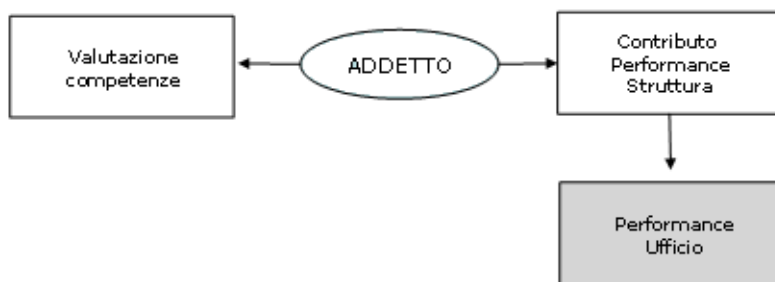
### RESPONSABILE U.O.



## RESPONSABILE UFFICIO



## ADDETTO



Fonte: Area organizzazione e personale

## 5 VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* E TRASPARENZA

L'adozione e la pubblicazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* costituisce per l'Ateneo un aspetto qualificante dell'operazione trasparenza. In particolare la trasparenza relativamente alla *performance* organizzativa e individuale si propone di:

- a) rafforzare il rapporto con gli utenti e, in generale, con gli *stakeholder*;
- b) promuovere una focalizzazione sui risultati da produrre;
- c) qualificare l'attività di programmazione con una rappresentazione delle priorità e l'esplicitazione *ex ante*, di strategie, obiettivi e indicatori;
- d) promuovere la responsabilità attraverso l'introduzione della consuetudine a rendere conto.

La *performance* attesa e quella realizzata sono rese fruibili nel sito dell'Ateneo anche attraverso la pubblicazione del Piano della *performance* e della Relazione sulla *performance*, con una tempestiva e agevole accessibilità e consultabilità.

In questo contesto, il programma triennale della trasparenza, deve coordinarsi con il ciclo di gestione della *performance* al fine di consentire la piena conoscibilità del piano della *performance* e dello stato della sua attuazione.

Il Sistema, entro il 31/12/2014, dovrà garantire una facile consultazione *on line*, anche attraverso modalità interattive che pongano l'utilizzatore nelle condizioni di accedere in modo immediato alle informazioni di specifico interesse concernenti la *performance* complessivamente raggiunta o aspetti particolari e puntuali della stessa.

Il processo di definizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità può estrinsecarsi in una forma di "regia" condivisa con il Nucleo di Valutazione che esercita, con l'ausilio dell'ufficio di supporto (la Struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance*) anche azioni di impulso e di attestazione dell'adozione del programma stesso<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Come previsto dalla delibera CIVIT n. 105/2010.

## 6 IL RACCORDO CON GLI ALTRI CONTROLLI INTERNI ESISTENTI

In attuazione di quanto previsto dalla normativa vigente<sup>32</sup> fanno capo all'OIV, e quindi al Nucleo di Valutazione:

- la valutazione e il controllo strategico;
- la validazione della *performance* organizzativa;
- la proposta di valutazione del Direttore generale, che sarà collegata al livello della *performance* organizzativa dell'Ateneo nel suo insieme, al raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati dall'Organo di Indirizzo politico-amministrativo anche mediante il Piano della *performance*, nonché ad aspetti qualitativi del comportamento manageriale collegato all'impulso assicurato alla modernizzazione dell'Istituto, alla crescita e alla valorizzazione della dirigenza dello stesso, alla gestione delle relazioni con gli Organi e gli interlocutori istituzionali rilevanti;
- tutte le altre funzioni di garanzia e correttezza dei sistemi e dei processi di misurazione e valutazione sia organizzativa che individuale.

Ai fini delle modalità di raccordo dei suddetti sistemi di controllo interni, il Nucleo di Valutazione<sup>33</sup> monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Con riferimento ai controlli interni, l'Ateneo prevede di dotarsi entro il 31/12/2014 di un sistema integrato riguardante i seguenti ambiti:

- il **controllo di regolarità amministrativo-contabile** a garanzia della legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
- il **controllo di gestione** volto a verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa ai fini dell'ottimizzazione, anche mediante tempestivi interventi di correzione, del rapporto costi/risultati;
- la **valutazione e il controllo strategico** a garanzia dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione del Piano strategico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
- l'**audit interna** finalizzata alla certificazione della conformità dei processi e delle procedure rispetto alle modalità di configurazione del sistema amministrativo di riferimento.

### 6.1 Obblighi dirigenziali in materia di anticorruzione

In aderenza a quanto previsto dall'art. 1 comma 5 lett. a) della legge 6 novembre 2012, n. 190, l'Università di Udine si è dotata di un Piano di prevenzione della corruzione, di seguito "Piano".

---

<sup>32</sup> Con riferimento al D.lgs. 150/2009 e in coerenza con il contenuto della direttiva 28 aprile 2010 del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali e della delibera CIVIT 123 del 21/12/2010.

<sup>33</sup> Art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. 150/09.

Il Piano<sup>34</sup> ha valenza triennale ed è funzionale a consentire sia una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione, sia l'individuazione degli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio

È stato inoltre nominato<sup>35</sup> il Responsabile della prevenzione della corruzione, Dirigente di ruolo dell'Ateneo, i cui compiti sono definiti nella legge 190/2012 e ripresi nel suddetto Piano, come riportato nella seguente sintesi:

- definisce procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione;
- vigila sul funzionamento e sull'osservanza del Piano di prevenzione della corruzione
- propone la modifica del Piano quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione;
- provvede alla verifica, d'intesa con il Direttore Generale, dell'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione;
- individua il personale da inserire nei programmi di formazione di cui all'art. 1, comma 11, della Legge 190/2012., tra coloro che sono destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione.

Il Piano prevede un'attuazione graduale delle disposizioni ivi contenute e per quanto riguarda i comportamenti a rischio, l'Ateneo adotterà, come previsto dall'art. 1 comma 44 della Legge 190/2012, un proprio codice di comportamento, in linea con il contenuto del D.P.R. 62/2013<sup>36</sup>, ovvero il Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Il Regolamento indica i doveri minimi di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta che i pubblici dipendenti sono tenuti ad osservare al fine di assicurare la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni di corruzione, il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico. Oltre a richiamare all'art. 8 il rispetto delle misure di prevenzione della corruzione, il Regolamento dedica l'art. 13 a "disposizioni particolari per i dirigenti" che saranno riprese nel codice di comportamento dell'Ateneo.

Infine, il Piano di prevenzione della corruzione dell'università di Udine segnala che l'Ateneo ha già adottato<sup>37</sup> nel 2012 un Codice etico della comunità universitaria<sup>38</sup> che è stato elaborato con l'intento di rendere tutte le componenti della comunità universitaria consapevoli dei principi deontologici su cui si basano i loro rispettivi diritti e doveri, come componenti di tale comunità.

---

<sup>34</sup> Il Piano è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24 aprile 2013 ed è disponibile al seguente link: <http://www.uniud.it/ateneo/organizzazione/anticorruzione/anticorruzione/Piano%20anticorruzione%202013-2015.pdf>

<sup>35</sup> La nomina è avvenuta con Decreto Rettorale del n. 95 del 13 marzo 2013.

<sup>36</sup> Sulla Gazzetta Ufficiale n. 129 del 4 giugno 2013, è stato pubblicato il Decreto del Presidente della Repubblica n. 62 del 16 aprile 2013 avente ad oggetto il codice di comportamento dei dipendenti pubblici, di cui all'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Il D.P.R. 62/2013 è entrato in vigore il 4 giugno 2013.

<sup>37</sup> Il Codice Etico è stato emanato con Decreto Rettorale n. 36 del 25 gennaio 2012.

<sup>38</sup> Come previsto dall'art. 3, comma 2, dello Statuto dell'Università degli Studi di Udine, "fanno parte della comunità universitaria i professori, i ricercatori, il personale dirigente e tecnico-amministrativo, gli studenti e tutti coloro che, a vario titolo, trascorrono periodi di ricerca, di insegnamento e di studio presso l'Università".

## 7 LE MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Come precedentemente rilevato, il Sistema di misurazione<sup>39</sup> deve contenere anche le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Preso atto del contenuto del decreto applicativo sulla contabilità economica di prossima emanazione, di cui si riporta una sintesi nella Tabella 12, e considerato che l'Ateneo dovrà conseguentemente adeguare il proprio Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, ne deriva la necessità di un raccordo con il Piano della *performance* per quanto riguarda l'orizzonte pluriennale e quello operativo annuale.

Considerati i tempi di predisposizione del Piano della *performance*, è opportuno che il processo di allineamento delle risorse di bilancio con gli obiettivi assegnati avvenga con un congruo anticipo al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione del *budget* con le strutture amministrative di riferimento.

**Tabella 12** – Sintesi dei principali contenuti del Decreto sulla contabilità economica

Riferimento normativo	Soggetto che adempie	Contenuto
<b>Bilancio unico d'ateneo di previsione annuale e triennale e bilancio unico d'ateneo d'esercizio</b> – art. 5	Consiglio d'Amministrazione, su proposta del Rettore, previo parere del Senato accademico per gli aspetti di competenza	<u>comma 1</u> Predisposizione di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- bilancio unico d'ateneo di previsione annuale autorizzatorio, composto da <i>budget</i> economico e degli investimenti unico di ateneo;</li> <li>- bilancio unico d'ateneo di previsione triennale, composto da <i>budget</i> economico e degli investimenti<sup>40</sup>.</li> </ul> Approvazione di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- bilancio preventivo unico d'ateneo non autorizzatorio in contabilità finanziaria.</li> </ul>
		<u>comma 4</u> Approvazione di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- bilancio unico d'ateneo d'esercizio, accompagnato da una relazione del collegio dei Revisori dei conti;</li> <li>- rendiconto unico d'ateneo in contabilità finanziaria.</li> </ul>
<b>Bilancio consolidato</b> – art. 6	Consiglio d'Amministrazione, su proposta del Rettore, previo parere del Senato accademico per gli aspetti di	Predisposizione del bilancio consolidato con le proprie aziende, società o gli enti controllati, con o senza titoli partecipativi, qualunque sia la loro forma giuridica, composto da stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa.

<sup>39</sup> La nomina è avvenuta con Decreto Rettorale m. 95 del 13 marzo 2013. Con scadenza 31 dicembre 2015.

<sup>40</sup> Tenendo conto dei piani triennali per la programmazione e il reclutamento del personale di cui all'art. 4, legge sulla programmazione universitaria e dei programmi triennali adottati ai sensi dell'articolo 1-ter del decreto-legge 43/2005, nel rispetto dei limiti e delle disposizioni di cui agli articoli 5 e 6.

Riferimento normativo	Soggetto che adempie	Contenuto
	competenza	
<b>Introduzione della contabilità economico-patrimoniale, della contabilità analitica e del bilancio unico</b> – art. 7, commi 2-4		<p>Le università:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) adeguano il proprio regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità<sup>41</sup>;</li> <li>2) adottano il sistema di contabilità economico-patrimoniale e il bilancio unico d'ateneo, nonché i sistemi e le procedure di contabilità analitica.</li> </ol> <p>A valere sul FFO, per gli esercizi 2011 e 2012 il MIUR destina una quota agli atenei che adottano il sistema di contabilità economico-patrimoniale e il bilancio unico entro il 1° gennaio 2013.</p>
<b>Contabilità finanziaria nella fase transitoria</b> – art. 10		<p><u>comma 1</u></p> <p>Nel periodo transitorio sino all'adozione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico d'ateneo, le università in contabilità finanziaria si attengono ai principi contabili e agli schemi di bilancio di previsione e del conto consuntivo e alla classificazione della spesa per missioni e programmi<sup>42</sup>.</p> <p><u>comma 3</u></p> <p>Inoltre, a fini conoscitivi<sup>43</sup>, le università predispongono lo Stato patrimoniale al 31 dicembre 2013<sup>44</sup>.</p>

Fonte: Servizio sviluppo e controllo direzionale su documentazione MIUR.

<sup>41</sup> Art. 7, comma 7, legge 168/89.

<sup>42</sup> Art. 4 del presente decreto attuativo

<sup>43</sup> Art. 2, comma 2, lettera d), legge 196/09

<sup>44</sup> Sulla base dei principi contabili e degli schemi di bilancio individuati ai sensi dell'articolo 2 del presente decreto attuativo.