



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

Bari, gennaio 2013

## *Indice*

1. Premessa
2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance
3. Generalità sul modello di misurazione e valutazione proposto
  - 3.1. Descrizione dell'approccio alla misurazione e valutazione delle performance individuali
  - 3.2. Descrizione del modello per la misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi
  - 3.3. Ciclo di gestione della performance
  - 3.4. Gli indicatori
4. Procedure di conciliazione
5. La trasparenza
6. Soggetti e responsabilità
7. Tempistica d'attuazione
8. Conclusioni

## 1. Premessa

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

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

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

Il fine ultimo è la soddisfazione dei bisogni pubblici attraverso il miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni, nonché la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

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

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

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

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

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

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

## 2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

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

Il SMVP individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;

- le modalità di raccordo e integrazione con il sistema per il controllo di gestione, in fase di implementazione;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Un Gruppo di lavoro<sup>1</sup>, costituito con D.R. n. 9500 del 7 dicembre 2010, ha individuato il modello da utilizzare come SMVP per l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro.

L'esperienza maturata nell'applicazione del SMVP ha fatto emergere alcuni limiti e criticità che hanno indotto l'Amministrazione ad avviare un processo di revisione, anche sulla base delle indicazioni elaborate e fatte pervenire dalla Struttura Tecnica Permanente per la misurazione delle Performance dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, nominata con D.R. n. 3465 del 4 luglio 2012 e con il supporto dell'ufficio di staff alla Direzione Generale "Valutazione, Innovazione e Trasparenza", costituito con D.D.G. n. 11 del 9 gennaio 2013<sup>2</sup>.

Il presente documento, pertanto, aggiorna il precedente SMVP riproponendolo, senza modificarne l'impianto metodologico e perfezionandolo.

Esso, comunque, non rappresenta un punto d'arrivo, ma la base per un miglioramento continuo che permetta una sempre maggiore e accurata adozione di strumenti per la misurazione e valutazione della performance in tutta la sua ampiezza e in tutte le sue dimensioni.

Nella predisposizione del SMVP ci si è attenuti al Decreto, ed in particolare a quanto previsto dai seguenti articoli:

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

Punto di riferimento costante nella redazione del presente documento sono state, inoltre, le delibere della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT). Fra le più importanti si citano le delibere n. 09/2010 "In tema di applicabilità del decreto legislativo n. 150/2009 alle Università", n. 89/2010 "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance", n. 104/2010 "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance", n. 114/2010 "Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance", n. 123/2010 "In tema di valutazione della dirigenza", n. 1/2012 "Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione delle performance e dei Piani della performance", n. 2/2012 "Linee guida per il miglioramento della predisposizione e dell'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", n. 3/2012 "Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici", n. 4/2012 "Linee guida relative alla redazione della Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D. Lgs. n. 150/2009)", n. 5/2012 "Linee guida ai

<sup>1</sup> Il gruppo era composto dai professori Francesco D. d'Ovidio, Luciano Galeone, Vittorio Picciarelli, Gabriella Serio e dai dottori Filomena L. T. My, Angela Maria D'Uggento, Massimo Iaquinta, Michele Rubino con il supporto della dott. ssa Daniela Chiara Albanese.

<sup>2</sup> A tale processo di revisione hanno partecipato per la Struttura Tecnica Permanente i professori Giovanni Roma, Antonio Nisio e le dottoresse Angela Maria D'Uggento e Lucia Leo per l'ufficio di staff alla Direzione Generale "Valutazione, Innovazione e Trasparenza" la Dottoressa Annamaria Serena Labroca

sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto”, n. 6/2012 “Linee guida per la validazione da parte degli OIV della Relazione sulla performance (art. 14, comma 4, lettera c, del D. Lgs. n. 150/2009)”, e la Bozza di “Linee guida relative al ciclo di gestione della *performance* per l'annualità 2013” del 21 dicembre 2012<sup>3</sup>.

Il presente documento illustra le caratteristiche generali del SMVP dell'Ateneo nell'ottica di una sua graduale e successiva implementazione, anche tenendo conto delle prescrizioni contenute nell'articolata, complessa e stratificata disciplina legislativa.

Il SMVP è validato dal Nucleo di Valutazione di Ateneo in data 22/01/2013, emanato con D.R. n. 380 del 30/01/2013 e sarà sottoposto a ratifica dal Consiglio di Amministrazione nella prima riunione utile.

Del presente Sistema viene data idonea pubblicità in linea con le prescrizioni normative.

### 3. Generalità sul modello di misurazione e valutazione proposto

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

- misurazione e valutazione della performance organizzativa,
- misurazione e valutazione della performance individuale.

Per la valutazione delle precitate dimensioni l'Ateneo, nella predisposizione del presente SMVP ha fatto ricorso:

- al modello CAF;
- al modello di misurazione e valutazione degli obiettivi del Management già adottato nell'Ateneo, con l'attribuzione di opportuni pesi così come schematizzato nella successiva Figura 1;
- al modello di misurazione e valutazione già adottato dall'Ateneo in data 30/12/2010;
- alle indicazioni metodologiche e strumentali fornite dalla Struttura Tecnica Permanente.

I criteri di valutazione della performance organizzativa ed individuale saranno illustrati nel dettaglio nei paragrafi successivi.

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

Indicativamente si suggerisce di utilizzare:

- $P_1$ , che può assumere al massimo un punteggio pari a 10,  $P_2$ , che può assumere al massimo un punteggio pari a 60 e  $P_3$  che può assumere al massimo un punteggio pari a 30 con:
- $P_1 + P_2 + P_3 = 100$ ;
- $P_1 = \sum P_{1,i}$  con  $i=1,2,\dots,8$ ;
- $P_2 = P_{2,1} + P_{2,2}$  dove  $P_{2,1} = P_{2,1,1} + P_{2,1,2}$ .

La successiva Tabella 1 riporta informazioni dettagliate sulle modalità di valutazione del set di indicatori connessi alla Performance organizzativa, per l'individuazione degli obiettivi e recepito nel SMVP 2010.

La scala utilizzata per le valutazioni prevede cinque tipologie di giudizio da “non adeguato” ad “eccellente”.

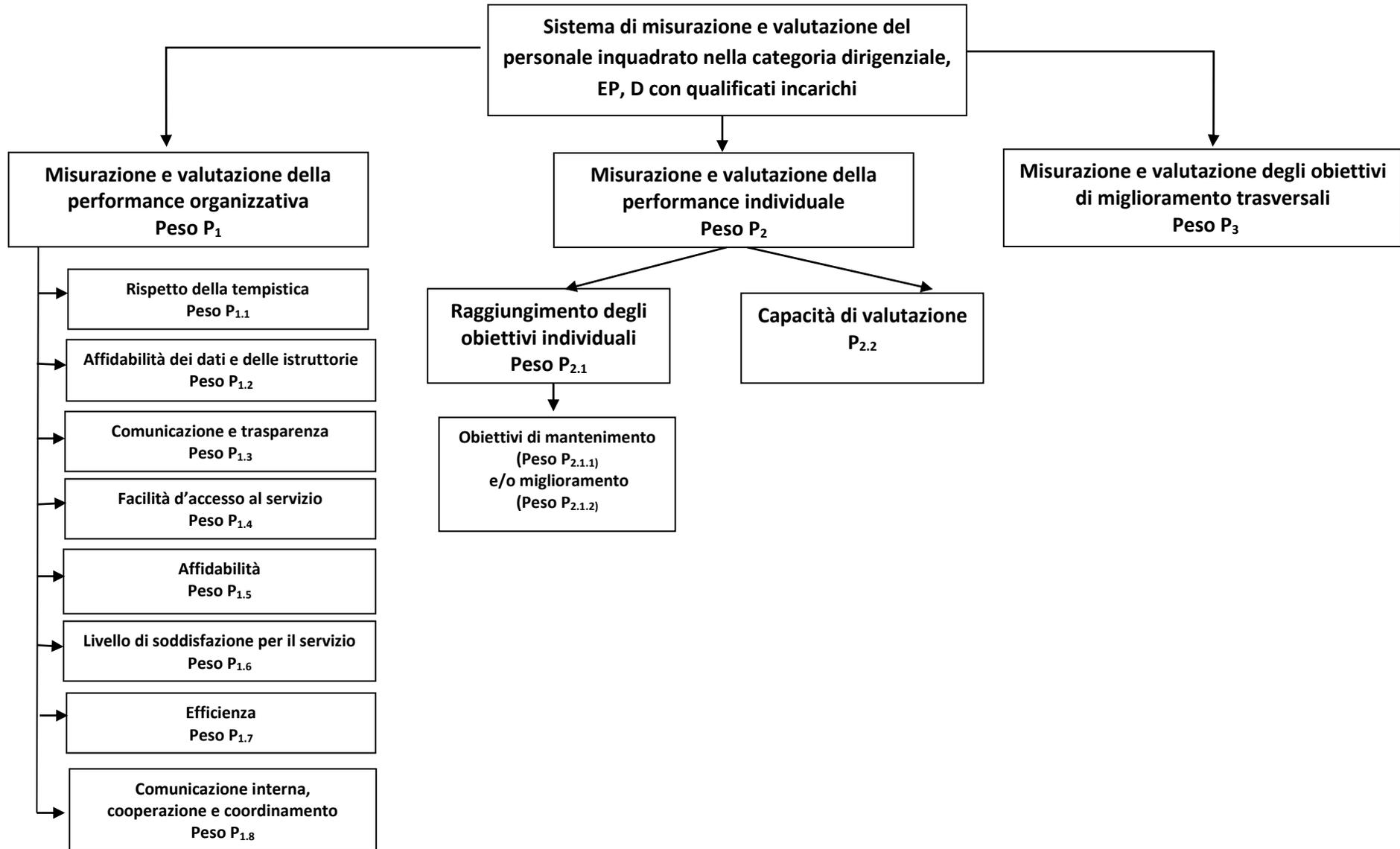
---

<sup>3</sup> Tale documento, al 17 gennaio 2013, è ancora sottoposto a consultazione.

**Tabella 1. Dimensioni di analisi e parametri di valutazione della Performance organizzativa.**

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

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



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

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

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

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

Relativamente agli obiettivi, saranno i responsabili di struttura, nell'ambito degli obiettivi loro assegnati, ad attribuirli ai responsabili di servizio, i quali a loro volta li assegneranno al personale in maniera tale che ogni unità di possa conoscere il proprio contributo atteso alla performance.

Le attività ed i comportamenti professionali ed organizzativi saranno rilevati attraverso delle schede opportunamente predisposte.

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

Il personale tecnico amministrativo dell'Università di Bari afferisce a Rettorato, Direzione Generale, Dipartimenti amministrativi, Strutture di staff, Scuole, Dipartimenti, Centri interdipartimentali, Centri Interuniversitari e svolge attività individuate da atti e provvedimenti amministrativi.

Ogni attività assegnata presuppone, per essere svolta in modo ottimale, competenze specifiche proprie della funzione.

Attraverso la metodologia illustrata nel presente documento, si ottiene un quadro d'insieme che fornisce informazioni utili per poter procedere ad una misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

Il modello prevede l'individuazione di obiettivi di *mantenimento e obiettivi di miglioramento specifici e trasversali* e dei relativi indicatori e target.

Gli obiettivi di *mantenimento* sono quelli che possono essere raggiunti tramite le cosiddette *attività correnti*, e hanno come finalità il miglioramento dell'efficienza economica e/o tecnica. Gli obiettivi di *miglioramento*, fortemente correlati alla programmazione strategica sono di due tipi:

- trasversali, e in tal caso riguardano l'Ateneo nel complesso,
- e specifici, cioè propri della struttura.

Il loro raggiungimento da parte dell'UO coinvolta comporta un rischio d'insuccesso dovuto a fattori esterni alle attività routinarie (complessità del progetto, risorse finanziarie, strumentali e di personale limitate, novità delle procedure da applicare, ecc.) e richiede un forte ed intenso impegno.

Gli obiettivi, in accordo con quanto previsto dal comma 2 dell'art. 5 del Decreto, devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;

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

I prospetti che contengono le informazioni relative a ciascuna struttura da valutare illustrano:

- obiettivi di mantenimento e di miglioramento delle performance e loro caratteristiche;
- attività che per ognuno degli obiettivi devono essere svolte per raggiungerli;
- indicazione del responsabile dell'attuazione;
- unità di personale coinvolte;
- risorse economiche e strumentali;
- tempi di attuazione;
- indicatori individuati per la misurazione e valutazione delle performance;
- target di riferimento.

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

### 3.3. Ciclo di gestione delle performance

Acquisite le informazioni precedentemente descritte, è possibile redigere:

- a preventivo, art. 10 comma 1, let. a), “ .. un documento programmatico triennale, denominato *Piano delle performance* da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori”;
- a consuntivo, come previsto dall'art. 10, comma 1, b), “ .. un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: «*Relazione della performance*» che evidenzia, a consuntivo con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”.

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

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

La predisposizione della Relazione della performance impone invece:

- una valutazione dei risultati conseguiti della performance organizzativa;
- una valutazione dei risultati conseguiti delle performance individuali (Tabella 2).  
Sono previsti in accordo con l'art. 4:
- il monitoraggio in corso d'esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi;
- la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, alle organizzazioni sindacali, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

**Tabella 2. Esempio di procedura per la misurazione e valutazione della performance individuale: raggiungimento degli obiettivi individuali**

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

### 3.4. Gli indicatori

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

- 1) *Rilevanza*: ossia devono riferirsi in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione;
- 2) *Accuratezza*: grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata; Ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo

costante il metodo di rilevazione.

- 3) *Temporalità*: è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.
- 4) *Fruibilità*: caratteristica, questa, legata alla tempestività e alla trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), rendendo noto al pubblico sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.
- 5) *Interpretabilità*: rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso.
- 6) *Coerenza*: alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte.

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

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

#### **4. Procedure di conciliazione**

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

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

#### **5. La trasparenza**

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

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

Inoltre, si evidenzia che l'Ateneo ha già adottato il Codice dei comportamenti nella comunità accademica e lo Statuto dei diritti e dei doveri degli studenti universitari. Il Delegato per la

Trasparenza nell'azione amministrativa provvederà ad armonizzare le attività di indirizzo, proposta e monitoraggio già svolte con quanto previsto dal Decreto in materia. Relativamente agli adempimenti previsti dal Decreto e dalle delibere CIVIT, sarà cura dell'Ateneo pubblicare sul portale istituzionale i seguenti documenti quanto prescritto dalla disciplina vigente.

## 6. Soggetti e responsabilità

I soggetti coinvolti e le responsabilità ad essi attribuite possono essere illustrati nella Matrice delle attività e competenze (Tabella 3).

L'assegnazione degli obiettivi avverrà, a cascata:

- da parte del CdA al Direttore Generale;
- da parte del Direttore Generale, in base agli obiettivi assegnatigli dal CdA, ai Dirigenti;
- da parte dei Dirigenti, in base agli obiettivi assegnati dal Direttore Generale, alle altre figure di Responsabilità;
- da parte dei Responsabili, in base agli obiettivi assegnati al Dirigente, per le singole unità di personale.

Durante l'esercizio, con cadenza semestrale (30 giugno), il Direttore Generale provvederà a monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi a lui assegnati, i Dirigenti a monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali loro assegnati nonché quelli assegnati alle U.O. cui sono preposti.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è espressa in termini di punteggio, ai fini della conseguente attribuzione dell'indennità di risultato, secondo la tabella di seguito riportata (come da Delibera Consiglio di Amministrazione del 28/02/2011):

Punteggio	Indennità di risultato
80 – 100	100%
70 – 79,9	80%
60 – 69,9	65%
50 – 59,9	50%
< 50	0%



ad un'attenta analisi degli strumenti di programmazione finanziaria e strategica, per la definizione del Piano attuativo annuale della performance in coerenza con l'art. 10, comma 3 del Decreto,

- una fase a regime durante la quale i Piani annuali di valutazione delle performance saranno estesi, in modo puntuale, anche ad altre figure e ad altri settori dell'Amministrazione.

## **8. Conclusioni**

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

- 1) illustra una fase prodromica necessaria per le fasi successive;
- 2) individua i ruoli e le responsabilità dei diversi soggetti/organismi coinvolti nell'attuazione operativa;
- 3) prevede una gradualità nella realizzazione anche tenendo conto delle disposizioni di legge;
- 4) è in linea con i requisiti presenti nel Decreto, nella legislazione vigente e nelle delibere della CIVIT.