



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI FERRARA
- EX LABORE FRUCTUS -

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Adottato con delibera del Consiglio di
Amministrazione del 21/12/2016

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è adottato ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009.

Ha ottenuto parere positivo del Nucleo di Valutazione nella seduta del 17 dicembre 2016, del Senato Accademico nella seduta del 21 dicembre 2016 ed è stato adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 21 dicembre 2016.

Eventuali richieste di informazione possono essere inviate ai seguenti indirizzi:

programmazione.controllo@unife.it per quanto riguarda la misurazione della performance istituzionale ed organizzativa

svilorg@unife.it per quanto riguarda la misurazione della performance individuale

valutazione@unife.it per quanto riguarda la valutazione dei tre tipi di performance

Sommario

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	3
CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE	4
INTRODUZIONE	5
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ISTITUZIONALE	8
Programmazione	8
Soggetti coinvolti.....	8
Fasi e tempi	9
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	10
Programmazione	10
Integrazione	14
Caratteristiche degli obiettivi organizzativi.....	16
Soggetti coinvolti.....	17
Fasi e tempi	18
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	20
Soggetti coinvolti.....	21
Fasi e tempi	21
Caratteristiche degli obiettivi individuali di risultato (performance individuali di risultato):.....	23
Procedure	24
Procedura di Valutazione del Direttore Generale.....	25
Procedura di Valutazione dei Dirigenti	26
Valutazione del personale non dirigenziale titolare di posizione organizzativa	27
Valutazione del personale non titolare di posizione organizzativa	29
Procedura di riesame	30
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE EVOLVE CON L'ORGANIZZAZIONE	31

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Da diverso tempo il contesto di riferimento in cui si trovano ad operare le università italiane è caratterizzato da vincoli che devono essere inevitabilmente visti anche come un'opportunità per le organizzazioni, indotte in questo modo a rianalizzare e riflettere sulla propria identità e sui propri obiettivi:

- la riduzione di risorse pubbliche ha portato ad una progressiva diminuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario - principale voce di finanziamento per le università, e comunque ad una modifica delle sue componenti
- il forte impulso alla competitività sia a livello nazionale sia internazionale,
- i notevoli vincoli alle possibilità di assunzione di personale uniti a capitoli di spesa limitati.

Dal punto di vista del quadro normativo di riferimento, con il D.L. n. 69/2013¹ è stato stabilito che il sistema di valutazione della attività amministrative delle università è svolto dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), nel rispetto dei principi generali del D.Lgs. 150/2009 e della CIVIT. Tali disposizioni hanno determinato il trasferimento da CIVIT ad ANVUR delle competenze relative alla valutazione del ciclo della performance delle università. Ad ANVUR, quindi, compete non più solo la valutazione delle attività didattiche e di ricerca degli Atenei, ma anche delle attività amministrative, seppur nel rispetto delle linee generali di indirizzo fissate da CIVIT. Ai sensi, inoltre, dell'entrata in vigore della Legge n.125/2013², la suddetta Commissione "ha assunto la denominazione Autorità nazionale anticorruzione³ e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (A.N.AC.)", rimanendo, pertanto, concentrati sulla stessa "compiti di trasparenza e di prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni". Le linee guida ANVUR di luglio 2015 hanno confermato la necessità di una forte integrazione tra i documenti di gestione del ciclo della *performance* e gli altri documenti di programmazione previsti, in un documento denominato Piano integrato, un documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della programmazione economico-finanziaria e della strategia relativa alle attività istituzionali.

¹ All'art. 60, c. 2, del DL 69/2013 si stabilisce che "all'art. 13, c. 12, del D.Lgs 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."

² Conversione in legge con modificazioni il d.l. n. 101/2013, recante "Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione delle pubbliche amministrazioni.

³ Designazione ai sensi dell'articolo 1 della Legge n. 190/2012, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".

CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Con una storia di oltre 600 anni l'Università di Ferrara è una delle più antiche d'Italia. Già al momento della sua istituzione gli insegnamenti attivati spaziavano dalla teologia e connesse discipline filologiche, al diritto, alle scienze mediche, scientifiche e naturalistiche. Oggi, l'identità dell'Ateneo estense affonda le sue radici nella tradizione storica e culturale che la contraddistingue e che, sin dalla sua fondazione, ha accolto e formato personalità illustri del mondo della cultura, delle arti e delle scienze.

L'Università di Ferrara indirizza il proprio impegno e le proprie risorse nelle attività di ricerca e didattica, con ricaduta industriale sul territorio e caratterizzando Ferrara come città universitaria, del sapere e della formazione.

L'Università di Ferrara si articola in dodici Dipartimenti, cui si aggiungono numerosi centri, fra centri di supporto, dipartimentali e interdipartimentali. Lo IUSS Ferrara 1931, Istituto Universitario di Studi Superiori, costituisce il punto di riferimento per i dottorati di ricerca e per le iniziative formative post lauream internazionali dell'Ateneo.

L'Ateneo annovera fra le proprie strutture anche alcune sedi distaccate sul territorio, quali il polo di Rovigo, ove è attiva la seconda sede della Facoltà di Giurisprudenza, la sezione del corso di laurea in Ingegneria Meccanica di Cento e le sedi decentrate di Bolzano (Corso di Studio in Fisioterapia), Trento (Educazione Professionale) e Pieve di Cento (BO) (Corso di Studio Infermieristica).

Infine, il sistema bibliotecario di Ateneo si articola in una struttura centralizzata, responsabile della gestione dei servizi, e in una serie di strutture sul territorio, organizzate in tre macroaree di riferimento: umanistica, scientifico-tecnologica e biomedica. Per garantire elevati livelli di fruibilità da parte dell'utenza, il sistema bibliotecario di Ateneo, il cui sistema di gestione è certificato qualità ISO 9001, offre una serie di servizi innovativi, tra cui i servizi di *Document Delivery* e di prestito interbibliotecario.

La proposta progettuale dell'Università di Ferrara si rivolge a oltre 15.000 studenti, attraverso l'erogazione di alta formazione comprendente corsi di laurea di primo livello, corsi di laurea magistrale, corsi di laurea magistrale a ciclo unico, master di I° e II° livello, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e corsi di dottorato di ricerca. Negli ultimi anni si registra anche il progressivo incremento di percorsi didattici in lingua inglese.

A supporto e completamento dell'offerta formativa, nell'ottica dei servizi a favore di studentesse e studenti, si inseriscono le attività erogate nell'ambito di orientamento, tutorato e servizi di tirocinio, oltre a progetti di inserimento lavorativo. Sono, inoltre, integrati nell'Ateneo anche servizi a sostegno del diritto allo studio universitario.

INTRODUZIONE

Il sistema della performance è l'insieme dei soggetti, degli strumenti e dei processi attraverso i quali si programma, gestisce, controlla e valuta la performance. Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

- 1) Programmazione
- 2) Gestione
- 3) Controllo
- 4) Valutazione e valorizzazione
- 5) Comunicazione

Le suddette fasi risultano così declinate nell'articolo 4 del D. Lgs. 150/2009:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori (Fase di programmazione);
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse (Fase di programmazione);
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi (Fasi di gestione e controllo);
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale (Fasi di controllo e valutazione);
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito (Fase di valorizzazione);
- f) 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 (Fase di comunicazione).

Ciascuna amministrazione si dota di un Sistema di misurazione e valutazione della performance che sia coerente con la propria organizzazione e coordinato con gli obblighi normativi previsti per ogni specifico settore.

Il presente sistema è cronologicamente il terzo adottato dall'Ateneo e al momento della stesura tiene conto dei principi contenuti sia nella delega stabilita dalla L. 124/2015 sia nelle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane approvate nel mese di luglio 2015.

Dal punto di vista metodologico, si è privilegiata la realizzazione di un sistema che da un lato possa guidare le scelte e i comportamenti individuali ed organizzativi verso il conseguimento degli obiettivi istituzionali (performance istituzionali) dell'Ateneo, e tramite questi verso la creazione di Valore Pubblico, e dall'altro possa evidenziare il contributo delle strutture organizzative (performance organizzative) al perseguimento delle finalità istituzionali, e il contributo individuale (performance individuale) al perseguimento degli obiettivi organizzativi.

"Il Valore Pubblico" è il miglioramento del livello di benessere della comunità universitaria, perseguito prestando attenzione all'esigenza di sviluppo economico della nostra organizzazione e facendo leva sulla riscoperta del vero patrimonio delle Università, ovvero valori intangibili quali, ad esempio, la semplificazione organizzativa, le competenze delle risorse umane e l'attenzione a tutto il personale, la rete

di relazioni interne ed esterne, la tensione continua verso l'innovazione, la sostenibilità ambientale delle scelte, la promozione della trasparenza e la riduzione del rischio corruttivo.

Il Sistema definisce tra l'altro, in maniera puntuale:

- 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 esistenti e, segnatamente, con il sistema informativo per il controllo di gestione;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università di Ferrara si basa sui tre seguenti livelli di performance collegati tra loro:

- I. Istituzionale
- II. Organizzativa (intero ente e singole strutture)
- III. Individuale

Per "performance istituzionale" si intende la performance dell'Ateneo in quanto Istituzione volta a fornire servizi di didattica, ricerca e terza missione. La "performance istituzionale" si sostanzia nelle missioni di mandato e nelle politiche strategiche per conseguire le stesse; il raggiungimento della performance istituzionale viene valutato tramite il grado di conseguimento degli obiettivi strategici in modo funzionale alle missioni istituzionali e alla creazione di valore pubblico.

Con l'espressione "performance organizzativa" ci si riferisce alla performance dell'Ateneo in quanto Organizzazione, considerata sia nella sua interezza, sia nelle sue strutture organizzative (comprese ad esempio i dipartimenti e i centri). La "performance organizzativa dell'intero ente" comprende tutte le attività dell'Ateneo, sia quelle accademiche sia quelle tecnico-gestionali e tiene conto, a seconda dei casi, del posizionamento dell'Ateneo nella VQR, in AVA, dei risultati della SUA-RD e di ogni altro risultato utilizzato dal Ministero per l'assegnazione di fondi e punti organico. La "performance organizzativa delle singole strutture" può concretizzarsi in obiettivi operativi coerenti con gli obiettivi strategici (obiettivi di sviluppo) o può essere riferita all'efficienza, alla tempestività, all'adeguatezza quantitativa e qualitativa e ai livelli di costo di processi, progetti o servizi (obiettivi di funzionamento).

Il raggiungimento della performance organizzativa viene valutato su base annuale o pluriennale; il Piano Integrato specificherà l'orizzonte temporale di ciascun livello di performance.

La "performance individuale" è riferita ai singoli dipendenti ed eventualmente a quella di gruppi di individui. Laddove collegata alla performance organizzativa, farà riferimento ad attività connesse alle responsabilità dei soggetti valutati.

Il rapporto tra i tre livelli si basa sulla logica a cascata, o della sequenzialità programmatica: le performance istituzionali costituiscono indirizzo per le performance organizzative, le quali a loro volta costituiscono indirizzo per le performance individuali (Figura n. 1)

Figura 1 – programmazione a cascata



MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ISTITUZIONALE

La performance istituzionale coincide con la performance dell'Ateneo, declinata nelle sue politiche di mandato e strategiche.

Programmazione

La programmazione della performance istituzionale viene effettuata tramite la predisposizione del Piano Strategico triennale, di diretta derivazione del Piano di Mandato⁴.

Gli obiettivi strategici, attuativi delle Missioni di mandato vengono declinati, nell'ambito del Piano Strategico, in azioni strategiche, le quali potrebbero essere tradotte in obiettivi operativi nell'ambito del Piano Integrato; gli obiettivi operativi possono essere di due tipologie:

- **Obiettivi** operativi attuativi degli obiettivi strategici, o **di sviluppo**.
- **Obiettivi** operativi **di funzionamento**.

Soggetti coinvolti

Nell'ambito del Piano di Mandato, che costituisce presupposto del Piano Strategico, il Rettore espone le Sue 12 visioni di Unife, definite Aree strategiche, le quali si articolano in Missioni di mandato.

Nell'ambito del Piano Strategico, i Delegati del Rettore e il Presidio Qualità definiscono gli obiettivi strategici -attuativi delle Missioni di mandato-, e le relative azioni strategiche.

La misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici e delle relative performance istituzionali viene effettuata dall'Ufficio Programmazione e controllo.

La valutazione degli obiettivi strategici viene effettuata dal Rettore tramite incontri di condivisione con i Delegati di riferimento.

⁴ Il Piano di Mandato è il documento con cui il Rettore ha definito le Aree strategiche e le Missioni di mandato, individuate attraverso la ridefinizione degli obiettivi del Programma Elettorale, le analisi di contesto interno ed esterno post insediamento, gli indirizzi ministeriali (FFO, Programmazione Triennale del sistema universitario, AVA, VQR, ecc.), i suggerimenti dei Delegati e le risultanze del percorso di ascolto organizzativo condotto dal Delegato al bilancio, alla semplificazione organizzativa e alla valorizzazione delle risorse umane.

Fasi e tempi

FASE	SOGGETTI COINVOLTI
1.a) Predisposizione del Piano di Mandato	Rettore
1.b) Programmazione Performance Istituzionale - Predisposizione del Piano Strategico entro il 30/6/n-1	Delegati + Presidio Qualità
2) Misurazione performance istituzionali entro il 30/9/n+1	Ufficio Programmazione e controllo
3) Valutazione della performance istituzionali entro il 30/11/n+1	Rettore

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa può concernere sia l'intero Ateneo (performance organizzativa di ente) che le singole strutture organizzative (performance organizzativa di struttura).

Programmazione

In un'ottica di semplificazione, l'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), organismo deputato alla valutazione delle performance delle università, ha previsto l'unificazione in un unico documento denominato **Piano Integrato** (d'ora in poi Piano), della pianificazione amministrativa riferita a:

- performance
- trasparenza
- anticorruzione.

Tale documento sostituisce quindi: il Piano della Performance, Il Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e il Piano Anticorruzione come schematizzato nella figura n. 2.

Figura 21 – Piano Integrato



Alla luce di ciò, la tabella che segue evidenzia quali sono gli adempimenti attualmente necessari per la corretta gestione del ciclo della performance delle università, i soggetti responsabili della loro redazione, i riferimenti di legge, le istituzioni destinatarie di tali documenti e le relative scadenze.

Tabella 1 – Il ciclo integrato della performance delle Università (Fonte: Linee Guida ANVUR)

Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Destinatario	Scadenza
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA con l'ausilio del NdV-OIV	D.lgs. 150/2009 art. 7	ANVUR	nessuna
Programmazione Triennale (o Piano Strategico)	CdA su proposta del Rettore e previo parere del Senato Accademico	D.l. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	MIUR	30 giugno
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	D.Lgs. 18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.Lgs. 91/2011 art. 19 comma 1	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano Integrato	CdA	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera a) (performance) D.lgs 150/2009 Art. 11 comma 2 e D.Lgs. 33/2013 art.9, art. 10 (trasparenza) l. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NdV-OIV	D.Lgs. 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera a)	ANVUR	30 aprile (non stabilita dalla legge)
Relazione dei Nuclei di valutazione	NdV-OIV	D.Lgs. 14/2012, art. 14	ANVUR	30 aprile
Relazione sulla performance	CdA	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	NdV-OIV	D.lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR	15 settembre (non stabilita dalla legge)
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	L. 190/2012, art. 1 comma 14	ANAC	15 dicembre

Nella parte iniziale del Piano, l'Ateneo descrive il proprio posizionamento nel quadro nazionale ed internazionale, identifica le aree di miglioramento, riassume le principali linee di sviluppo facendo esplicito riferimento ai documenti di programmazione strategica esistenti, alla programmazione economico-finanziaria (triennale ed annuale) e alle politiche per l'assicurazione della qualità intraprese nell'ambito del

processo AVA. L'Ateneo dà inoltre evidenza delle azioni intraprese e di quelle programmate per il miglioramento del proprio posizionamento come evidenziato dai processi di valutazione delle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione (VQR, AVA).

Partendo dal quadro generale delineato, e sulla base degli indirizzi contenuti nel Piano Strategico (obiettivi strategici e relative azioni), nella parte centrale del Piano l'Ateneo sviluppa ed espone la programmazione del ciclo della performance organizzativa. La metodologia di assegnazione, misurazione e valutazione dei risultati organizzativi, illustrata nel presente Piano, è impiegata sia per le strutture della Sede del Rettorato, sia per le strutture decentrate, siano esse tecnico-gestionali o accademiche, come ad esempio le meta strutture e i Dipartimenti, al fine di garantire la valutazione della performance organizzativa dell'intero Ateneo. La programmazione prende avvio attraverso l'individuazione di insiemi di obiettivi operativi coerenti con gli obiettivi strategici, le missioni e le aree strategiche di mandato determinate dagli organi di governo. La definizione degli obiettivi deve essere coerente anche con la programmazione triennale del sistema universitario (ai sensi della L. 43/2005) e prevedere l'identificazione di indicatori idonei a misurarne il grado di raggiungimento. Tali indicatori devono essere significativi, in grado di supportare i processi decisionali e consentire l'accountability interna ed esterna; deve essere altresì garantita la continuità di utilizzo per permettere la confrontabilità dei risultati, nel tempo.

Così come disposto dalle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane, emanate da ANVUR, all'interno della stessa sezione del Piano, l'Ateneo individua le aree di rischio corruzione e le conseguenze di una mancata o insufficiente trasparenza amministrativa, dando conto della metodologia utilizzata per la mappatura dei processi, dei portatori di interesse coinvolti e dei criteri di valutazione del rischio adottati.

Le aree di rischio sono graduate in termini di priorità al fine di comprendere azioni, piani di intervento e di formazione. Per ciascuna area di rischio sono quindi indicati:

- gli ambiti e i procedimenti a potenziale rischio corruzione;
- gli specifici rischi con indicazione della stima della probabilità di occorrenza e dell'impatto;
- gli uffici competenti o interessati;
- le possibili cause e i fattori alla base del rischio;
- gli specifici interventi che saranno messi in atto.

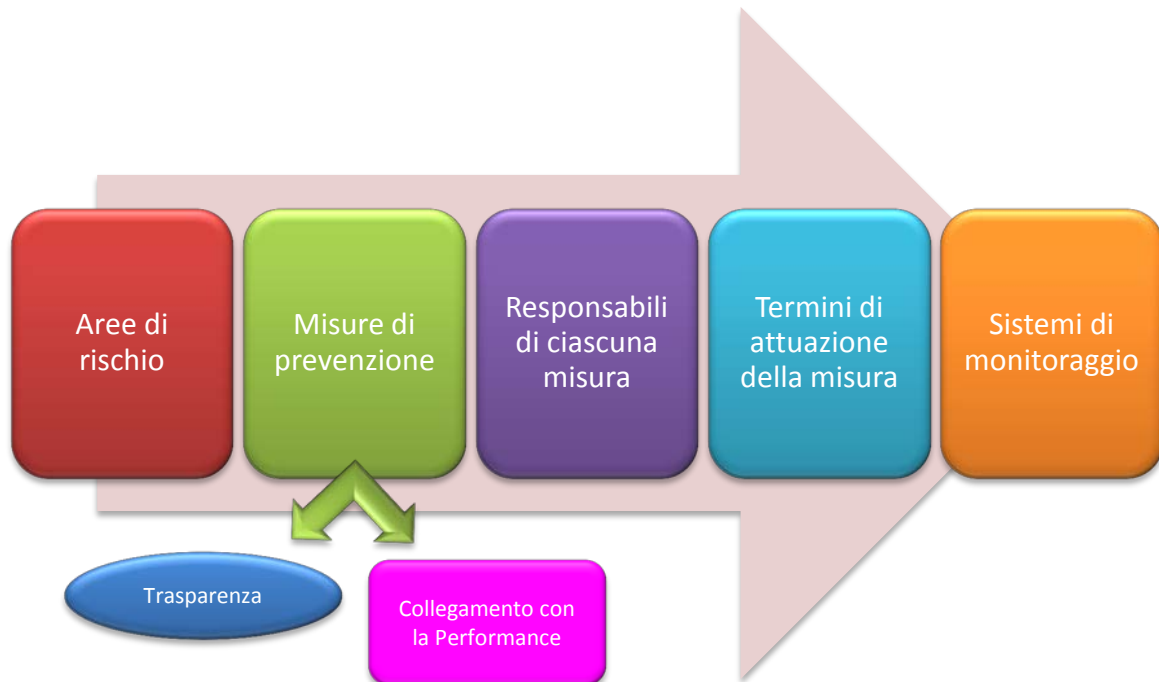
L'ateneo individua le proprie peculiari aree di rischio. Tra di esse, in questa sezione compaiono analisi, valutazioni e misure d'intervento relative ai seguenti ambiti minimi:

- approvvigionamenti e gare d'appalto;
- personale e contratti di lavoro;
- gestione finanziaria e bilancio;
- servizi agli studenti;
- ricerca.

Nella redazione di questa sezione si assumono come framework regolatore le direttive dell'Autorità Anticorruzione (ANAC). Questa sezione del Piano Integrato viene redatta in modo da essere

separatamente suscettibile di valutazione da parte di ANAC per essere trasmessa alla stessa Autorità secondo le norme e le regole da questa stabilite.

Figura 3 – Elementi del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione



In un'ottica di semplificazione, secondo quanto disposto dal D.Lgs. 33/2013 dopo le modifiche apportate dal D.Lgs. 97/2016, all'interno del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione deve essere inserita un'apposita sezione contenente le misure da adottare ai fini della trasparenza. Ciò consente di avere un unico documento programmatico in materia di anticorruzione e trasparenza.

Riguardo la struttura di tale sezione si tiene conto delle principali disposizioni che ne fanno specifico riferimento, con particolare riguardo alle delibere ex CIVIT e alle linee guide ANAC.

Per permettere l'integrazione con le altre parti del Piano Integrato, gli obiettivi e le azioni legate alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza dovranno essere inseriti nella programmazione strategica. Tale integrazione deve essere reale e gli obiettivi di prevenzione della corruzione e di assicurazione della trasparenza e dell'integrità dovranno essere collegati alla valutazione della performance organizzativa e individuale (vedi figura n. 3).

Integrazione

La programmazione della performance sarà integrata anche con il ciclo di programmazione economico-finanziaria.

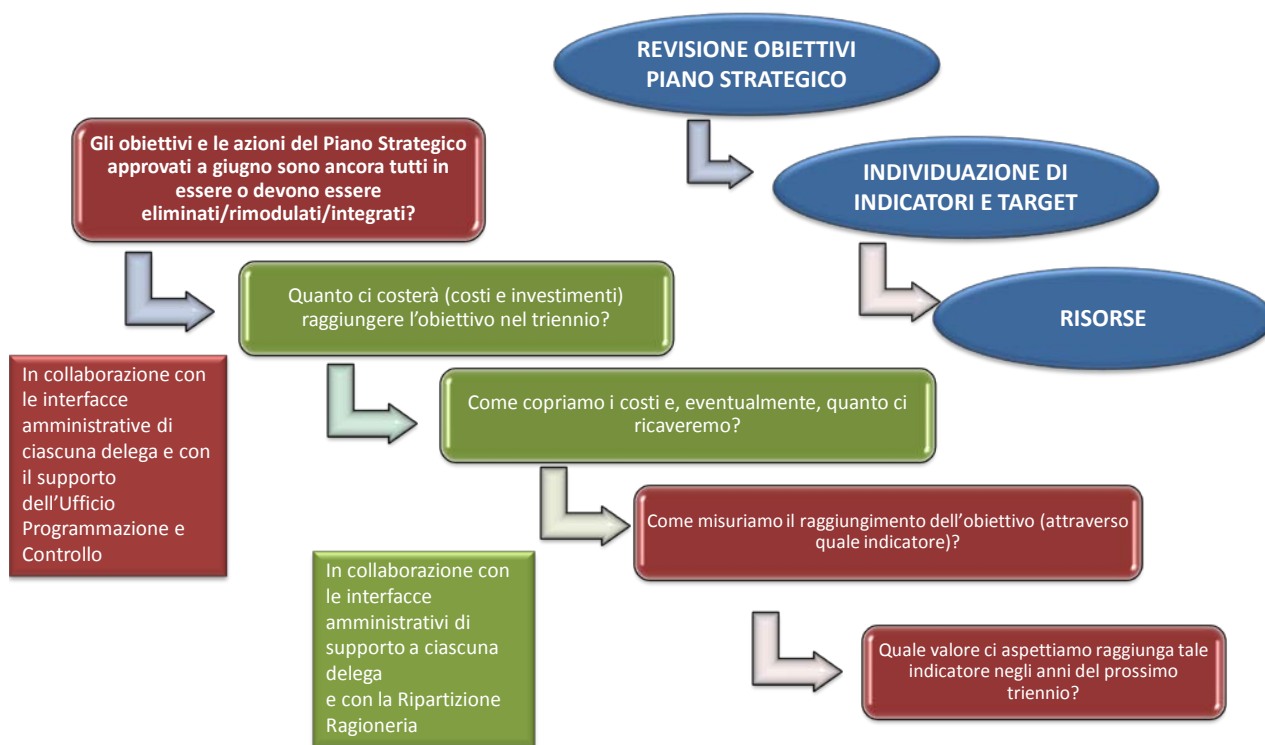
Nello specifico tale integrazione avverrà tramite le fasi e i soggetti coinvolti illustrati nelle figure 4 e 5.

In particolare l'applicazione del presente Sistema consentirà, a regime, di predisporre il Piano Integrato contestualmente all'approvazione del Bilancio Preventivo di esercizio.

Figura –4 Integrazione con il ciclo di programmazione economico-finanziaria



Figura –5 Le domande della pianificazione integrata



Inoltre, così come richiamato nelle Linee Guida ANVUR, gli obiettivi fissati per la componente tecnico – amministrativa, non possono prescindere da quelli generali dell’Ateneo in materia di didattica, ricerca e terza missione.

In particolare per quel che riguarda la **didattica** la performance relativa all’ambito di azione del Direttore Generale, ossia alla struttura tecnico-amministrativa, deve contribuire all’assicurazione della qualità prevista dal sistema AVA.

Per quel che riguarda la **ricerca**, come previsto dalle Linee Guida, gli obiettivi generali dell’ateneo devono tener conto degli esiti della valutazione, sia negli esercizi periodici (VQR), sia nelle valutazioni e autovalutazioni intermedie rese possibili dal sistema AVA e, nello specifico, dalle Schede Uniche di Ateneo riferite alla Ricerca Dipartimentale (SUA-RD). Attraverso tali risultanze, infatti, è possibile definire obiettivi strategici, di Ateneo e di Dipartimento, correlati alla valutazione; a questi ultimi vengono agganciati obiettivi della componente tecnico - amministrativa.

Per quel che riguarda la **terza missione**, ossia la ricaduta dell’attività dell’Ateneo sulla società, sul sistema economico e sull’Università stessa, occorre mappare le diverse forme in cui si manifesta, per poi giungere ad una opportuna misurazione e valutazione della performance amministrativa a supporto di essa. A tal fine si potrà utilizzare la Scheda Unica dedicata alla terza missione (SUA_Terza missione), predisposta da ANVUR.

Caratteristiche degli obiettivi organizzativi

Come illustrato nella successiva figura nel Piano integrato sono presenti due tipologie di obiettivi:

1. **obiettivi** operativi attuativi degli obiettivi strategici o **di sviluppo**, che hanno carattere di discontinuità o novità rispetto alle normali attività ordinarie e hanno un legame diretto con le priorità politiche indicate nel Piano Strategico Triennale⁵ dagli organi di governo;
2. **obiettivi** operativi **di funzionamento**, volti al mantenimento e/o al miglioramento delle attività ordinarie connesse all'erogazione dei servizi.

Figura 6 - Albero della performance



Uno dei principi fondamentali è la necessità di collegare a cascata, in modo sequenziale, gli obiettivi dell'intero ente con quelli attribuiti alle singole strutture e a quelli individuali assegnati al personale.

⁵ di cui all'art. 1-ter comma 1 del D.L. 7/2005 convertito dalla L. 43/2005

Soggetti coinvolti

STRUTTURA VALUTATA*	RESPONSABILE MISURAZIONE PERFORMANCE ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVA
Intero Ente	Ufficio Programmazione e Controllo
Aree Dirigenziali	
Ripartizioni	
Settori	
Uffici	
Dipartimenti e altre strutture	

*Annualmente il Piano Integrato conterrà l'indicazione del livello di struttura da valutare, ossia della performance organizzativa da prendere in considerazione per la valutazione delle performance individuali.

Fasi e tempi

FASE	UFFICIO COINVOLTO	NOTE
1.a) Aggiornamento (eventuale) Performance Istituzionale – eventuale revisione obiettivi strategici entro il 31/01/n (Revisione Piano Strategico)	Ufficio Programmazione e Controllo	Gli obiettivi operativi (e relative performance organizzative) dovranno discendere dal Piano Strategico triennale aggiornato in occasione delle programmazione di bilancio
1.b) Programmazione Performance Organizzativa intero ente – definizione obiettivi operativi di sviluppo e/o di funzionamento entro il 31/01/n (Piano Integrato)		
1.c) Programmazione Performance Organizzativa singole strutture – definizione obiettivi operativi di sviluppo e/o di funzionamento entro il 31/01/n (Piano Integrato)		
2) Monitoraggio: verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi di sviluppo e/o di funzionamento al 30/06/n	Ufficio programmazione e Controllo	
3) Misurazione performance istituzionale e organizzativa relativa all'anno n, al 31/12/n entro il 31/03/n+1	Ufficio Programmazione e Controllo	
4) Valutazione della performance istituzionale e organizzativa (Relazione sulla Performance) entro il 30/06/n+1	<ul style="list-style-type: none"> • Ufficio Programmazione e Controllo • Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza 	
5) Validazione della Relazione sulla Performance entro il 15/09/n+1	Nucleo di Valutazione	

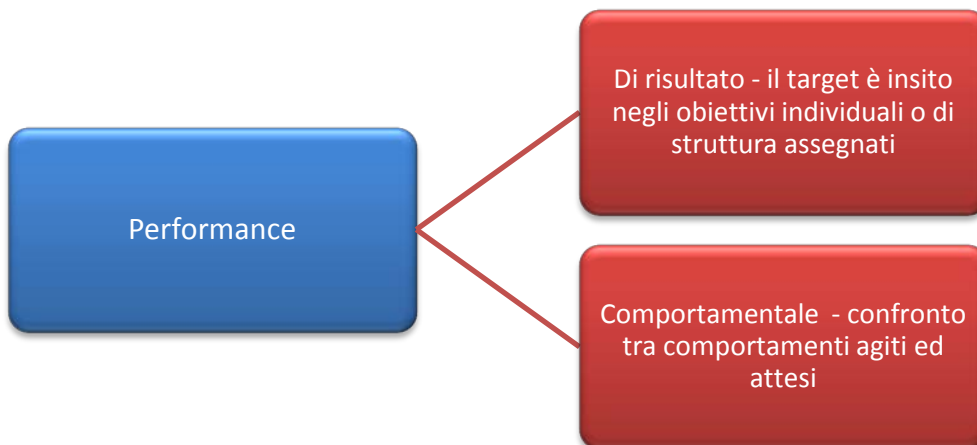
Il Sistema descritto sarà adottato per la misurazione della performance organizzativa: esso consentirà l'analisi degli scostamenti e delle relative cause e la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo all'andamento dell'Amministrazione.

Le attività di misurazione e analisi degli scostamenti dovranno avere un'articolazione temporale almeno semestrale, per permettere l'adozione di eventuali azioni correttive. Dovranno inoltre prevedere un'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione a cannocchiale ossia, partendo dai

risultati aggregati per ogni macroambito, dovranno consentire un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici, rendendo possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale si suddivide in performance di risultato e performance comportamentale.



La valutazione di queste due componenti dà origine alla valorizzazione del personale, sia in relazione ad aspetti unilateralmente definiti dall'Ateneo, sia in relazione a quelli di competenza della contrattazione integrativa.

Per la valutazione individuale, il punto di riferimento è la performance organizzativa della struttura; per ciascuna struttura (Area, Ripartizione, Settore, Ufficio, Dipartimento, ecc.) vengono programmati degli obiettivi operativi (di sviluppo e/o di funzionamento); sia gli obiettivi di sviluppo, di diretta derivazione dal piano strategico, che gli obiettivi di funzionamento devono essere parametrizzati tramite indicatori di performance e relativi target.

Al fine di erogare compensi legati ai risultati saranno considerate sia la performance organizzativa sia quella individuale, la cui somma dovrà raggiungere un valore determinato annualmente.

La misurazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti sarà effettuata annualmente secondo la tempistica indicata alla sezione "Fasi e tempi".

Al Piano Integrato sarà allegata la Matrice degli obiettivi, sia di struttura che individuali, nella quale per ogni obiettivo saranno indicati:

- . riferimento al piano strategico
- . responsabilità (eventualmente distinguendo tra responsabilità politica e responsabilità gestionale)
- . budget necessario
- . indicatore
- . target

I comportamenti saranno misurati e valutati sulla base delle schede allegatale al presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che dall'entrata in vigore del sistema stesso rappresenteranno l'unica scheda di valutazione dei comportamenti, e i cui risultati saranno regolarmente rilevati ed utilizzati per qualsiasi procedura di valutazione, anche per quelle finalizzate all'erogazione del salario accessorio e alle progressioni economiche orizzontali.

Soggetti coinvolti

La performance del Direttore Generale viene automisurata attraverso la presentazione di un'apposita relazione; si rinvia alla procedura ad hoc per i relativi dettagli.

La misurazione della performance di risultato viene effettuata dall'Ufficio Programmazione e Controllo.

La misurazione della performance comportamentale viene effettuata dai diretti responsabili del soggetto valutato, e la procedura viene coordinata dall'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione.

Per il personale tecnico dipartimentale, la misurazione della performance comportamentale viene effettuata dal Direttore di Dipartimento, quale superiore gerarchico.

Per tutti i responsabili della misurazione dei comportamenti il supporto metodologico è garantito comunque dall'Ufficio Ascolto, Sviluppo e benessere organizzativo e Formazione.

La performance comportamentale è misurata dal responsabile al 31/12. In tutti i casi in cui, per varie ragioni, si siano succeduti responsabili, sarà acquisito il loro parere.

Fasi e tempi

FASE	UFFICIO COINVOLTO	NOTE
1) Assegnazione obiettivi individuali entro il 31/01/n, come allegato al piano integrato	Ufficio Programmazione e Controllo	Ai fini dell'approvazione del bilancio di previsione deve avvenire la discussione degli obiettivi con il proprio superiore. Gli obiettivi individuali devono discendere dal Piano Strategico ed essere legati ad obiettivi operativi (di sviluppo e/o di funzionamento) programmati nel Piano Integrato

<p>2) Monitoraggio: verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi individuali al 30/06/n e segnalazione da parte del valutatore di eventuali criticità nei comportamenti – la fase deve chiudersi entro il 31/08/n</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Ufficio Programmazione e Controllo (obiettivi) · Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione (comportamenti) 	
<p>3.A) Misurazione performance organizzativa relativa all'anno n, al 31/12/n La fase deve concludersi entro il 31/03/n+1</p>	<p>Ufficio Programmazione e Controllo</p>	
<p>3.B) Misurazione raggiungimento obiettivi: attestazione del raggiungimento degli obiettivi al 31/12/n La fase deve concludersi entro il 31/03/n+1</p>	<p>Ufficio Programmazione e Controllo</p>	
<p>3.C) Misurazione comportamenti: somministrazione della scheda di valutazione dei comportamenti agiti nell'anno n La fase deve concludersi entro il 31/03/n+1</p>	<p>Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione</p>	<p>Qualora si proceda anche con la valutazione delle competenze specialistiche, le procedure di valutazione dovranno avvenire contestualmente, e i risultati della valutazione delle competenze specialistiche saranno utilizzati ai fini della formazione.</p>
<p>4) Monitoraggio del funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione · Ufficio Programmazione e Controllo · Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza 	
<p>5) Valutazione: valutazione complessiva del personale ottenuta considerando congiuntamente il grado di raggiungimento degli obiettivi e i comportamenti agiti rispetto a quelli attesi La fase deve concludersi entro il</p>	<p>Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza</p>	<p>I risultati vengono inviati all'Ufficio Programmazione e Controllo ai fini della stesura della Relazione sulla Performance</p>

31/05/n+1		
6) Valorizzazione	Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione	Utilizzo risultati valutazione individuale per: <ul style="list-style-type: none"> - Conferimento incarichi retribuiti - Valutazioni consecutive oltre una certa soglia (eccellenza) saranno considerate punteggio plus ai fini delle Progressioni Economiche Orizzontali - Premi non retributivi (da introdurre previa sperimentazione)

Caratteristiche degli obiettivi individuali di risultato (performance individuali di risultato):

Gli obiettivi individuali dovranno essere **collegati ad obiettivi operativi di sviluppo** (quindi di diretta derivazione dagli obiettivi strategici e ad essi funzionali) e/o dovranno essere **collegati** ad attività ordinarie ma in un'ottica di miglioramento (ovvero **ad obiettivi operativi di funzionamento**).

Gli obiettivi dovranno essere chiaramente ed oggettivamente misurabili, anche in percentuale, evitando il più possibile tipologie di obiettivo misurabili con SI/NO.

Come indicato nelle Linee Guida ANVUR, gli obiettivi dovranno avere le seguenti caratteristiche:

- non essere vaghi, generici, ovvi;
- essere chiari e comprensibili a un soggetto esterno;
- non coincidere con lo svolgimento delle attività⁶;
- essere in grado di mobilitare le energie delle persone coinvolte;
- essere verificabili, nel senso che deve essere prevista una modalità di osservazione del grado di raggiungimento;
- essere suscettibili di misurazione;
- essere coerenti tra di loro, riconducibili a un disegno strategico unitario;
- essere sostenibili sia rispetto alle risorse umane (numero, competenze), sia rispetto ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), sia rispetto alle eventuali risorse addizionali anche finanziarie necessarie per il loro conseguimento, sia infine rispetto all'orizzonte temporale previsto.

⁶ A titolo esemplificativo ma non esaustivo non sono obiettivi il "sottoscrivere contratti di ricerca" o "pagare le spese di missione" o "immatricolare gli studenti"

Procedure

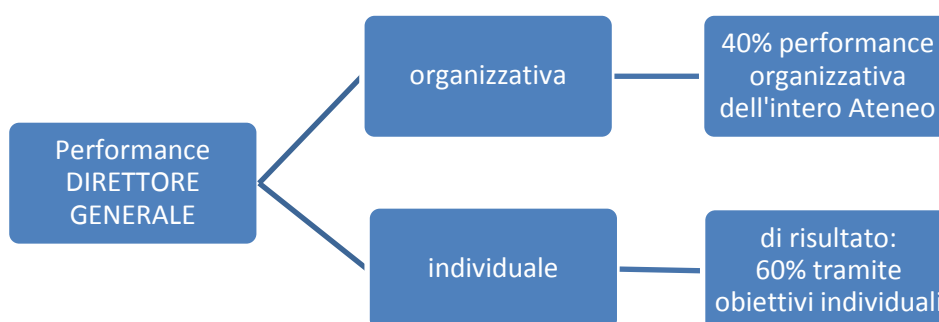
Il periodo di osservazione va dal 01/01 al 31/12 dell'anno n, e, salvo indicazioni contrarie, gli obiettivi (sia le performance individuali di risultato che le performance comportamentali attese) devono essere raggiunti entro il 31/12 dell'anno n.

Per tutto il personale a cui sono assegnati obiettivi, ove nel corso dell'esercizio si registrino accadimenti che vadano ad impedire o modificare il raggiungimento degli obiettivi preventivamente assegnati, gli stessi saranno tempestivamente rinegoziati, su iniziativa dell'interessato o dell'Ateneo.

Procedura di Valutazione del Direttore Generale

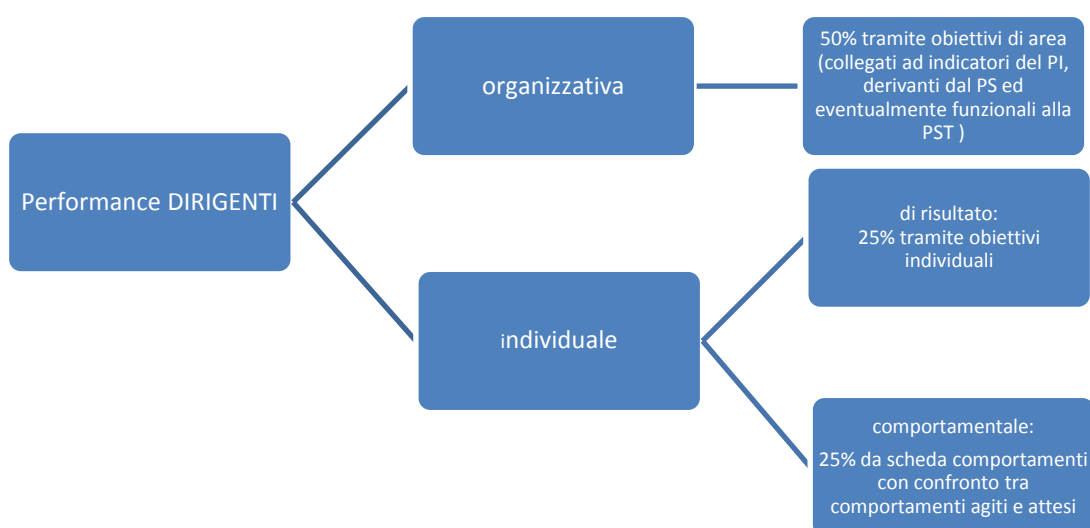
- 1) Assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione (CdA) entro il 31/01/n; gli obiettivi saranno inseriti nell'allegato al Piano Integrato relativo agli obiettivi individuali.
- 2) Rendicontazione da parte del Direttore Generale nel CdA di Luglio/n sullo stato di avanzamento degli obiettivi al 30/06/n.
- 3) Rendicontazione degli obiettivi al 31/12/n (automisurazione): redazione da parte del Direttore Generale di una relazione completa e dettagliata e, laddove necessario, documentata, relativamente alla realizzazione degli obiettivi assegnati entro il periodo previsto ed invio della stessa al Nucleo di Valutazione entro il 31/03/n+1.
- 4) Proposta di valutazione del Direttore Generale, ai sensi della normativa vigente, relativa all'anno n da parte del Nucleo di Valutazione; il Nucleo comunicherà al Direttore Generale la data della seduta in cui sarà effettuata tale proposta, in modo tale che il Direttore Generale possa eventualmente chiedere di essere sentito in audizione; la proposta di valutazione sarà in ogni caso inviata al Direttore Generale, che avrà dieci giorni lavorativi per presentare eventuali controdeduzioni documentate. Successivamente il Nucleo trasmetterà la suddetta proposta, unitamente a tutta la documentazione acquisita a tal fine, all'Ufficio Organi Collegiali per la trattazione in Consiglio di Amministrazione.
- 5) Liquidazione del compenso spettante legato al conseguimento degli obiettivi: solo dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della relazione sulla Performance relativa all'anno n (entro 15/09/n+1), come previsto dalla normativa vigente, e previa delibera del CdA in merito al conseguimento degli obiettivi stessi.

Ai fini della valutazione dei risultati relativi all'ultimo anno di incarico, il Direttore Generale dovrà presentare anche la misurazione delle performance comportamentali del personale di cui è stato responsabile.



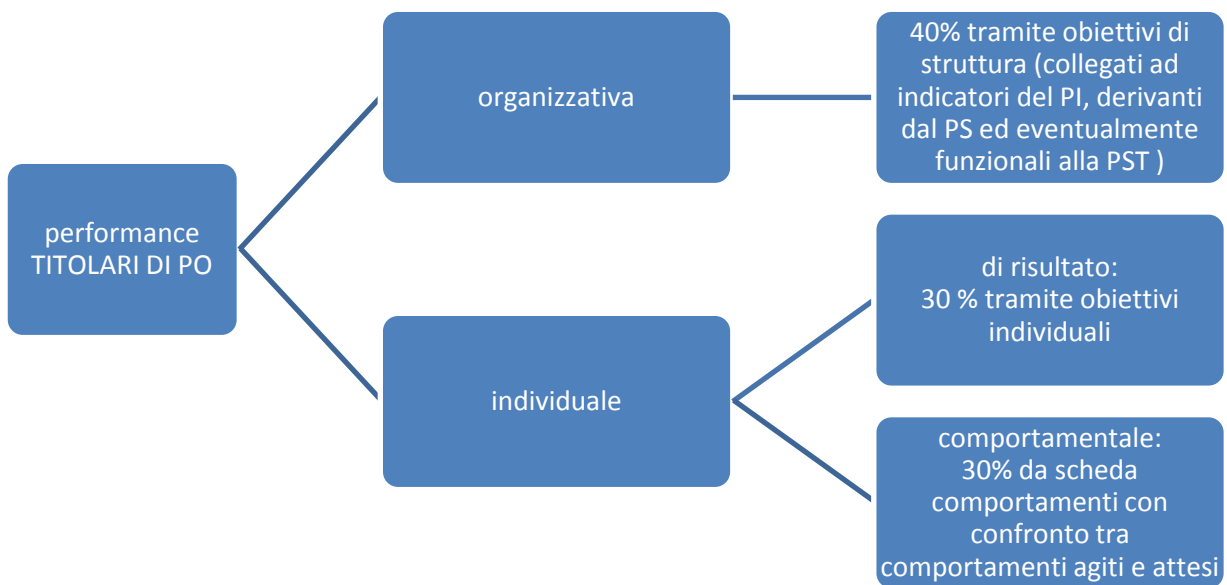
Procedura di Valutazione dei Dirigenti

- 1) Assegnazione degli obiettivi operativi ai Dirigenti: gli obiettivi operativi di sviluppo, funzionali a quelli strategici, e concordati con i Delegati di riferimento, salvo casi eccezionali, sono assegnati tramite l'inserimento nel relativo allegato al Piano Integrato, adottato dal Consiglio di Amministrazione.
- 2) Entro il mese di Luglio/n i Dirigenti rendicontano al Direttore Generale lo stato di avanzamento degli obiettivi al 30/06/n; in tale occasione il Direttore Generale evidenzia eventuali criticità relative ai comportamenti attesi.
- 3) Rendicontazione degli obiettivi al 31/12/n: redazione da parte dei Dirigenti di una relazione completa e dettagliata e, laddove necessario, documentata, relativamente alla realizzazione degli obiettivi assegnati entro il periodo previsto ed invio della stessa al Direttore Generale entro il 31/03/n+1, che si avvarrà del supporto dell'Ufficio Programmazione e Controllo per la misurazione degli aspetti oggettivi.
- 4) Entro il 31/03/n+1 il Direttore Generale compila la scheda relativa ai comportamenti agiti nell'anno n e la condivide personalmente con i dirigenti, discutendo anche le relazioni relative al raggiungimento degli obiettivi.
- 5) Dalla condivisione scaturisce la proposta di valutazione che il Direttore Generale comunica ai Dirigenti, che avranno dieci giorni lavorativi per presentare eventuali controdeduzioni documentate.
- 6) I dati relativi al raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti agiti vengono inviati all'Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza per la valutazione complessiva del personale, che deve essere terminata entro il 31/05/n+1 per poter confluire all'interno della Relazione sulla Performance relativa all'anno n.
- 7) La liquidazione, da parte dell'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione, del compenso spettante legato al conseguimento degli obiettivi, avverrà solo dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della relazione sulla Performance relativa all'anno n, come previsto dalla normativa vigente.



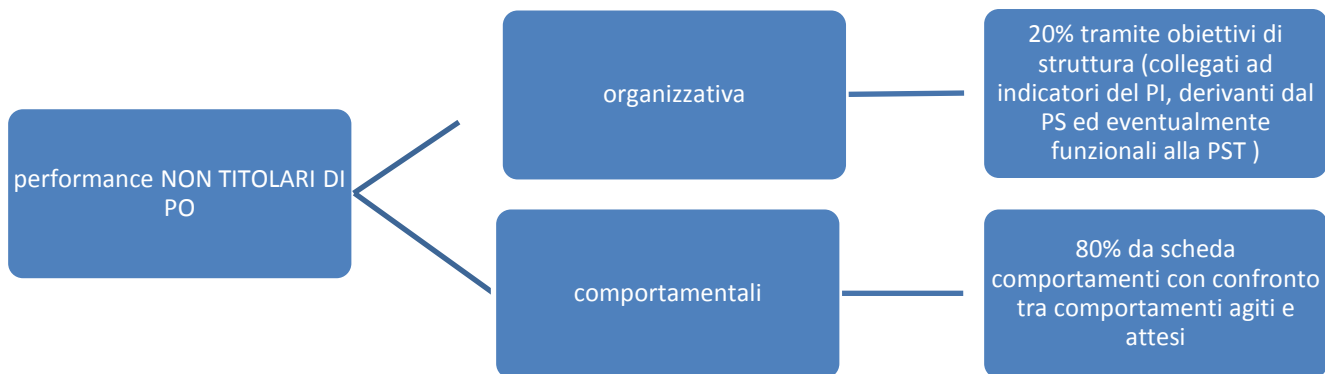
Valutazione del personale non dirigenziale titolare di posizione organizzativa

- 1) Assegnazione degli obiettivi al personale titolare di posizione organizzativa: gli obiettivi sono concordati dagli interessati con il proprio superiore gerarchico, e laddove possibile con i Delegati del Rettore di riferimento. Al fine di verificare la complessiva sistematicità dell'architettura degli obiettivi previsti, è prevista la discussione degli stessi tra il Direttore Generale, i Dirigenti e i Responsabili di Ripartizione non facenti riferimento a un Dirigente, con il supporto dell'Ufficio Programmazione e Controllo. L'assegnazione avviene tramite l'inserimento nel relativo allegato al Piano Integrato, adottato dal Consiglio di Amministrazione.
- 2) Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi al 30/06/n, da effettuarsi entro il mese di Luglio/n da parte dell'Ufficio Programmazione e Controllo.
- 3) Segnalazione, da parte dei responsabili della misurazione dei comportamenti, di eventuali criticità relative ai comportamenti attesi del personale dagli stessi valutato, da effettuarsi entro il mese di Luglio/n; durante la fase di confronto dovranno essere concordate le azioni correttive tese a risolvere le criticità evidenziate.
Fase coordinata dall'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione.
- 4) Rendicontazione degli obiettivi al 31/12/n: su richiesta dell'Ufficio Programmazione e Controllo, i titolari di posizione organizzativa rendicontano il grado di raggiungimento degli obiettivi; la rendicontazione dovrà concludersi entro il 31/03/n+1.
- 5) Rendicontazione dei comportamenti agiti nell'anno n: su indicazione dell'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione, i valutatori compilano la scheda relativa ai comportamenti e la condividono personalmente con i valutati, discutendo anche gli obiettivi raggiunti; la rendicontazione dovrà concludersi entro il 31/03/n+1.
- 6) Svolgimento dell'eventuale procedura di riesame, secondo quanto previsto nell'apposita sezione. L'interessato potrà dare avvio alla procedura di riesame entro 10 giorni lavorativi dalla condivisione della scheda, che dovrà concludersi entro il 30/04/n+1.
- 7) I dati relativi al raggiungimento degli obiettivi e al risultato della misurazione dei comportamenti agiti vengono inviati all'Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza per la valutazione complessiva del personale, che deve essere conclusa entro il 31/05/n+1 per poter confluire all'interno della Relazione sulla Performance relativa all'anno n.
- 8) I risultati della valutazione vengono inviati all'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione, per la liquidazione dei compensi spettanti, la quale potrà comunque avvenire solo dopo la validazione della relazione della performance da parte del Nucleo di Valutazione.



Valutazione del personale non titolare di posizione organizzativa

- 1) Segnalazione, da parte dei responsabili della misurazione dei comportamenti, di eventuali criticità relative ai comportamenti attesi del personale dagli stessi valutato, da effettuarsi entro il mese di Luglio/n; durante la fase di confronto dovranno essere concordate le azioni correttive tese a risolvere le criticità evidenziate.
- 2) Rendicontazione dei comportamenti agiti nell'anno n: su indicazione dell'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione, i valutatori compilano la scheda relativa ai comportamenti e la condividono personalmente con i valutati; la rendicontazione deve concludersi entro il 31/03/n+1.
- 3) Svolgimento dell'eventuale procedura di riesame, secondo quanto previsto nell'apposita sezione. L'interessato potrà dare avvio alla procedura di riesame entro 10 giorni lavorativi dalla condivisione della scheda, che dovrà concludersi entro il 30/04/n+1.
- 4) I dati relativi al raggiungimento degli obiettivi e al risultato della misurazione dei comportamenti agiti vengono inviati all'Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza per la valutazione complessiva del personale, che deve essere terminata entro il 31/05/n+1 per poter confluire all'interno della Relazione sulla Performance relativa all'anno n.
- 5) I risultati della valutazione vengono inviati all'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione, che procede alla liquidazione dei compensi spettanti, la quale potrà avvenire solo dopo la validazione della relazione della performance da parte del Nucleo di Valutazione.



PROCEDURA DI RIESAME

Nel caso in cui, a valle del processo di misurazione dei comportamenti, insorgano contestazioni e/o conflitti, per ragioni che derivino esclusivamente da mancata valutazione degli elementi aventi evidenza fattuale, da motivazione lacunosa, o da errori procedurali e formali, si prevede l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del Sistema.

La procedura contempla l'istituzione di un'apposita Commissione del Riesame, nominata dal Rettore, così composta, al fine di garantire obiettività di giudizio ed indipendenza da valutato e valutatore:

- Il delegato del Rettore alla Contrattazione integrativa con funzioni di Presidente
- Il Presidente Commissione Etica
- Un componente esterno del Nucleo di Valutazione, con competenze specifiche in materia di valutazione del personale.

Nel caso in cui la questione trattata riguardi personale appartenente alla struttura di riferimento del delegato del Rettore o del docente membro della Commissione Etica, il componente interessato non partecipa alla trattazione del caso specifico e viene sostituito rispettivamente da altro delegato nominato dal Rettore e da un altro docente membro della Commissione Etica. La Commissione ha il compito di cercare di ricomporre le divergenze, per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione.

La procedura di conciliazione considera i tempi ed i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito:

- comunicazione al Direttore Generale dell'eventuale contestazione degli esiti della rilevazione dei comportamenti da parte del soggetto interessato, da attuarsi entro 10 giorni lavorativi dalla comunicazione ufficiale dei risultati della stessa;
- istruzione della pratica, convocazione della Commissione del Riesame e perfezionamento del giudizio finale, entro 30 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione.

L'interessato può richiedere di essere sentito dalla Commissione del Riesame e farsi assistere da persona di fiducia (appartenente o meno ad organizzazione sindacale).

Il Responsabile del Procedimento di riesame è individuato nel Responsabile dell'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione.

Il responsabile della Ripartizione Personale partecipa alle riunioni della Commissione del Riesame in qualità di segretario verbalizzante.

All'Ufficio Valutazione, Anticorruzione e Trasparenza sarà inviata la rilevazione dei comportamenti organizzativi al termine del riesame ai fini del suo corretto utilizzo per la definizione della valutazione complessiva globale.

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE EVOLVE CON L'ORGANIZZAZIONE

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della performance è frutto di un percorso che, pur affondando le sue radici indietro nel tempo, è ricominciato in chiave innovativa. Si vuole pensare a questo sistema come a qualcosa di dinamico, indirizzato al miglioramento continuo della nostra organizzazione. Per questo motivo saranno di volta in volta valutate, sperimentazioni tese al miglioramento progressivo del Sistema di misurazione e valutazione delle performance, le quali saranno rese sistematiche ed ufficialmente adottate, previo esperimento del percorso di condivisione con gli interlocutori istituzionali dell'Amministrazione, qualora dimostrassero di apportare un miglioramento reale al sistema di misurazione e valutazione Unife. Tali sperimentazioni potranno essere precedute da appositi "laboratori" ad esse propedeutici, volti ad individuare caratteristiche e modalità pratiche della futura sperimentazione. Ai laboratori potrà partecipare personale su base volontaria e la loro durata potrà essere inferiore all'anno solare, in considerazione della tipologia di progetto di innovazione.

Le sperimentazioni, che riguarderanno sempre un intero periodo di osservazione dal 01/01 al 31/12 e saranno oggetto di illustrazione anticipata, potranno riguardare:

- il **processo di misurazione**, valutazione e valorizzazione
- gli **strumenti di misurazione**, valutazione e valorizzazione
- i **metodi di misurazione**, valutazione e valorizzazione

Per garantire la massima efficacia dell'applicazione del sistema e la piena consapevolezza da parte di tutti i soggetti coinvolti, saranno promosse occasioni di informazione e garantita adeguata formazione al personale in particolare in relazione alle metodologie sottostanti le procedure di analisi e valutazione della performance individuale. Il presente sistema sarà applicato a partire dall'anno 2017, le sperimentazioni successive lo integreranno tramite lo strumento formale dell'appendice.