



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI FERRARA  
- EX LABORE FRUCTUS -

Il “*SISTEMA*  
*DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE*”  
dell’Università degli Studi di Ferrara



Enrico DEIDDA GAGLIARDO  
27 febbraio 2017

*“Dobbiamo diventare  
il cambiamento che vogliamo vedere”*

## **PREMESSA**

**1) IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO**

**2) IL CONCETTO DI PERFORMANCE**

**3) IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA**

**4) I TRE LIVELLI DI PERFORMANCE**

**5) LA PROGRAMMAZIONE DELLE PERFORMANCE DI UNIFE**

**6) LA PERFORMANCE ISTITUZIONALE**

**7) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

**8) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

**9) FOCUS**

**10) IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE EVOLVE CON L'ORGANIZZAZIONE**

**AGENDA**



## PREMESSA

*Perché  
un nuovo Sistema  
di Misurazione e Valutazione  
delle Performance?*

*Obbligo  
normativo*

*Opportunità  
culturale e gestionale*



*Come diffondere  
la cultura  
della Valutazione?*



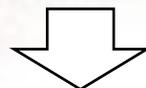
*Incontro di  
**INFORMAZIONE**  
(27 febbraio 2017)*

*Sessioni  
di **FORMAZIONE***

# 1) IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

GAZZETTA UFFICIALE  
DELLA REPUBBLICA ITALIANA

D.Lgs. 150/2009



Delibere CIVIT-ANAC



DL 69/2013  
*Art. 60, c.2*  
*ANVUR*



*Università*  
LG ANVUR (2015)

**D.L. 90/2014**  
convertito dalla L. 114/2014  
*Art. 19*

**DM 17**  
Novembre  
2015

**Regolamento ex art. 19**  
in forma del D.P.R. 105/2016  
**DIP. FUNZ. PUBBLICA**

**DM OIV (2017)**

**SOGGETTI**  
**performance**

**L. 124/2015**  
*Art. 17*

**Decreto Attuativo**  
sulla valutazione delle performance (2017)

**Linee Guida**  
*Commissione Tecnica*  
*per la Performance*

**PROCESSI e STRUMENTI**  
**performance**

## 2) IL CONCETTO DI PERFORMANCE



*La Performance*

*è intesa...*

*1) sia come **risultato** (atteso o raggiunto)*

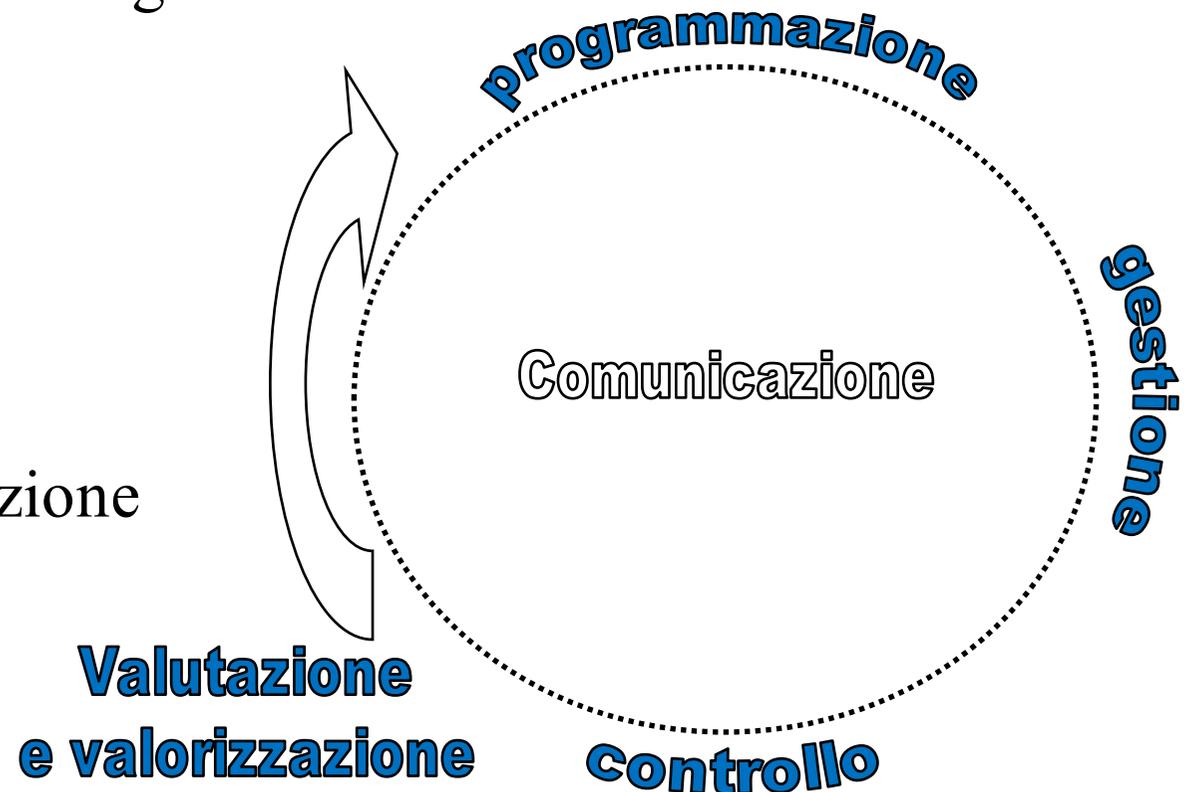
*2) sia come **contributo al raggiungimento del risultato** stesso,  
attraverso l' **utilizzo di capacità e competenze professionali**,  
da parte di uno o più soggetti o di una o più unità organizzative*



### 3) IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA

Il nuovo (*terzo*) 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



## 4) I TRE LIVELLI DELLA PERFORMANCE

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.

#### 4) I TRE LIVELLI DELLA PERFORMANCE

"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.

**Piano di Mandato  
e Piano Strategico**

### I livello (Performance istituzionali)

*Didattica*

*Ricerca*

*III Missione*

*Altre missioni specifiche...*

Indirizzi  
program  
mazione

Valutazi  
one  
Contrib  
uti

Creazione di Valore Pubblico  
(miglioramento benessere  
comunità universitaria)



Missioni di mandato  
dell'Università



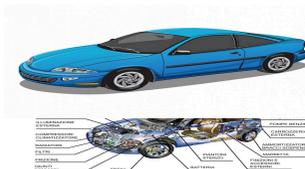
### II livello (Performance Organizzative)

Performance Organizzativa  
complessiva dell'Università

Performance  
delle singole Strutture Organizzative

Indirizzi  
program  
mazione

Valutazio  
ne  
Contrib  
uti



Università  
Strutture  
organizzative

**Piano Integrato**

### III livello (Performance Individuali)

Performance Individuali dei  
Dirigenti/EP/Capi Ufficio/SAD/MAD

Performance Individuali dei Dipendenti

Responsabili

Collaboratori



## *Gli Uffici di supporto*

### **UFFICIO PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO**

**(Resp. Cinzia Nani)**

**programmazione** e **misurazione** degli **obiettivi** strategici (performance istituzionali) operativi o di struttura (performance organizzative) e individuali (performance individuali di risultato)

### **UFFICIO ASCOLTO, BENESSERE, SVILUPPO**

**ORGANIZZATIVO E FORMAZIONE (Resp. Marisa Agnoletto)**

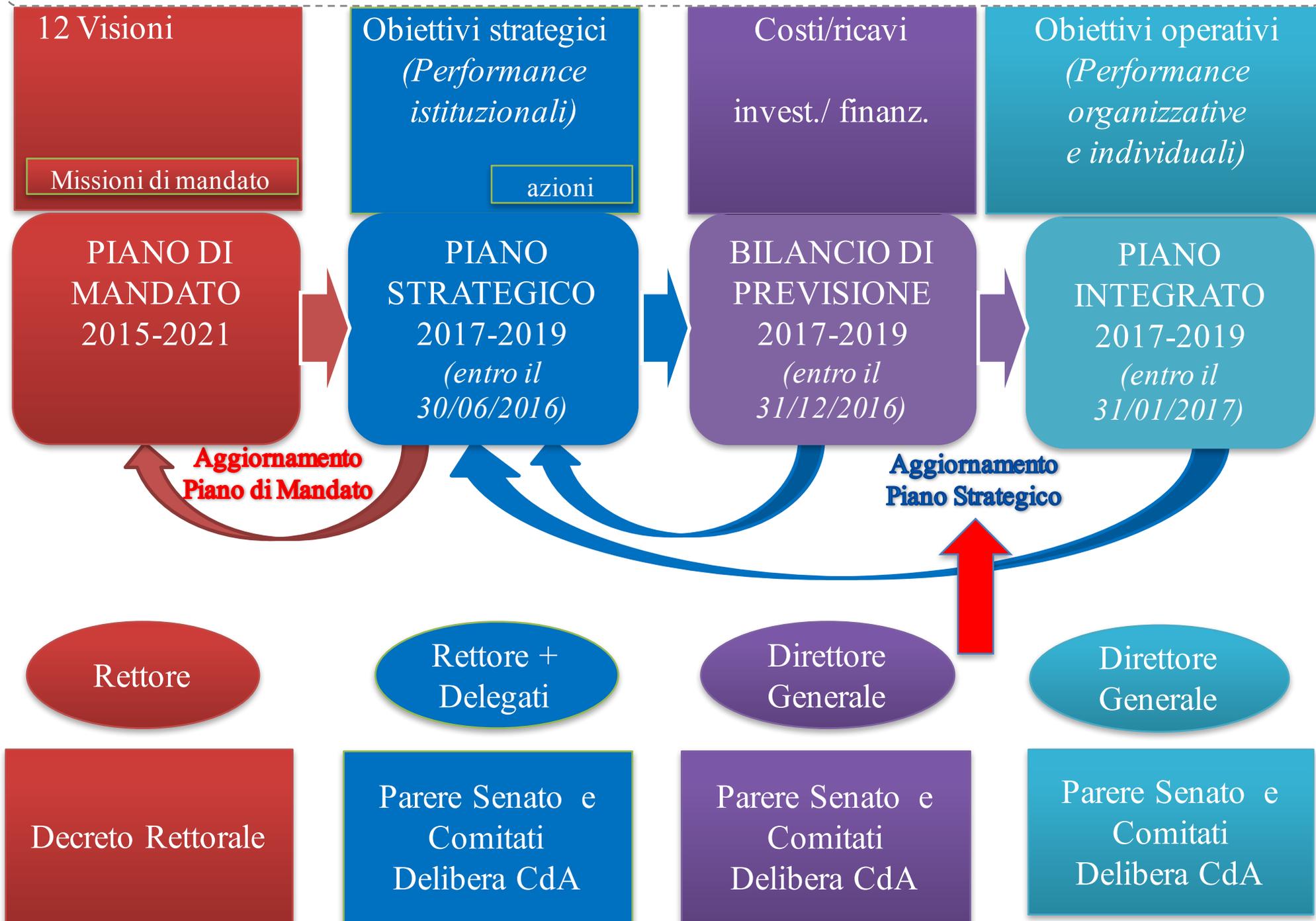
**misurazione** delle performance individuali del PTA legate ai **comportamenti** (performance individuali comportamentali misurate con le schede di valutazione).

### **UFFICIO VALUTAZIONE, ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA (Resp. Monica Campana)**

**supporto alla valutazione** dei risultati derivanti dalla misurazione delle performance istituzionali, organizzative e individuali



# 5) LA PROGRAMMAZIONE DELLE PERFORMANCE DI UNIFE



# IL PIANO DI MANDATO: le 12 visioni

1) UNIFE CORAGGIOSA

Una **NUOVA GOVERNANCE** per sfide coraggiose

2) UNIFE DIP-CENTRICA

I **DIPARTIMENTI** al centro dell'Ateneo

3) UNIFE DI TALENTI

Cresciamo investendo su **RICERCATORI E DOCENTI** di talento

4) UNIFE CHE RICERCA

Unife come Ateneo di **RICERCA**

5) UNIFE CHE FORMA

Unife come Ateneo di **FORMAZIONE**

6) UNIFE A MISURA DI STUDENTE

Miglioriamo la vita delle **STUDENTESSE** e degli **STUDENTI**

7) UNIFE CHE SVILUPPA

Sviluppiamo nuove opportunità puntando sulla **TERZA MISSIONE**

8) UNIFE IN SALUTE

Diamo un'identità integrata alla **SANITA'**

9) UNIFE EQUA

**PARI OPPORTUNITA' E BENESSERE** per chi vive Unife

10) UNIFE SEMPLICE

**SEMPLIFICHIAMO** Unife per liberare tempo di qualità

11) UNIFE CHE ASCOLTA

Valorizziamo le nostre **RISORSE UMANE**

12) UNIFE SICURA

Ridiamo **SICUREZZA** ad Unife

## 6) LA PERFORMANCE ISTITUZIONALE

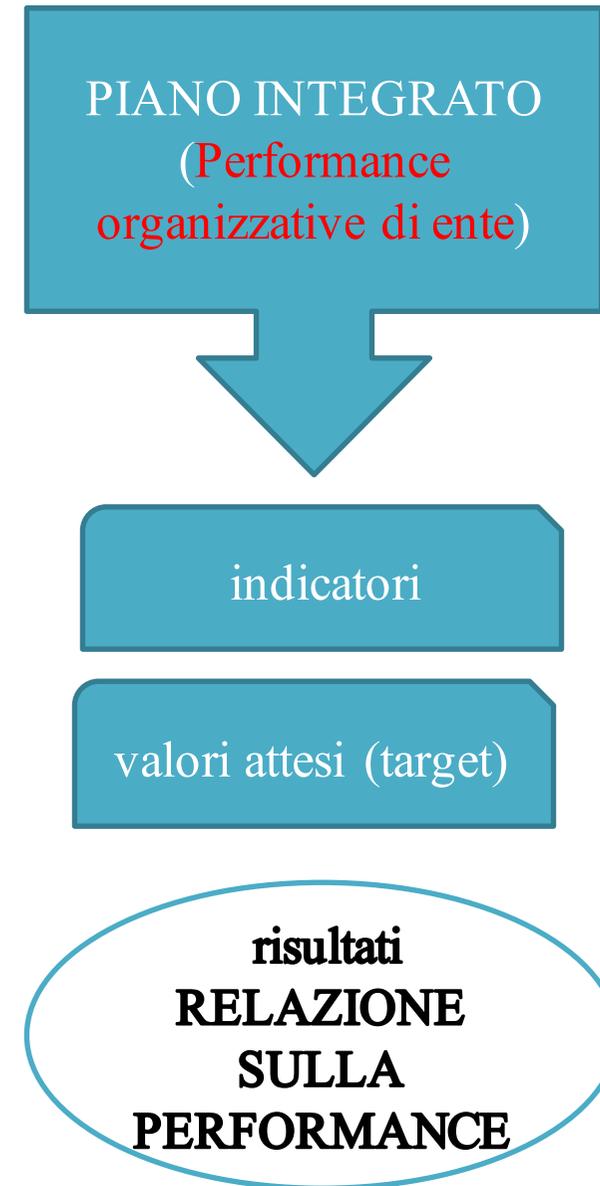
- Per “performance istituzionale” si intende la performance dell’Ateneo in quanto Istituzione volta a fornire servizi di **didattica, ricerca e terza missione**.
- La “performance istituzionale” si sostanzia nelle **missioni di mandato** e negli obiettivi strategici funzionali a conseguire le stesse;
- 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**.



<b>FASE</b>	<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>
<b>1.a) Predisposizione del Piano di Mandato</b>	Rettore
<b>1.b ) Programmazione Performance Istituzionali - Predisposizione del Piano Strategico entro il 30/6/n-1</b>	Delegati + Presidio Qualità, con il supporto dell'Ufficio Programmazione e controllo
<b>2) Misurazione delle performance istituzionali entro il 30/9/n+1</b>	Ufficio Programmazione e controllo
<b>3) Valutazione delle performance istituzionali entro il 30/11/n+1</b>	Rettore in condivisione con i Delegati

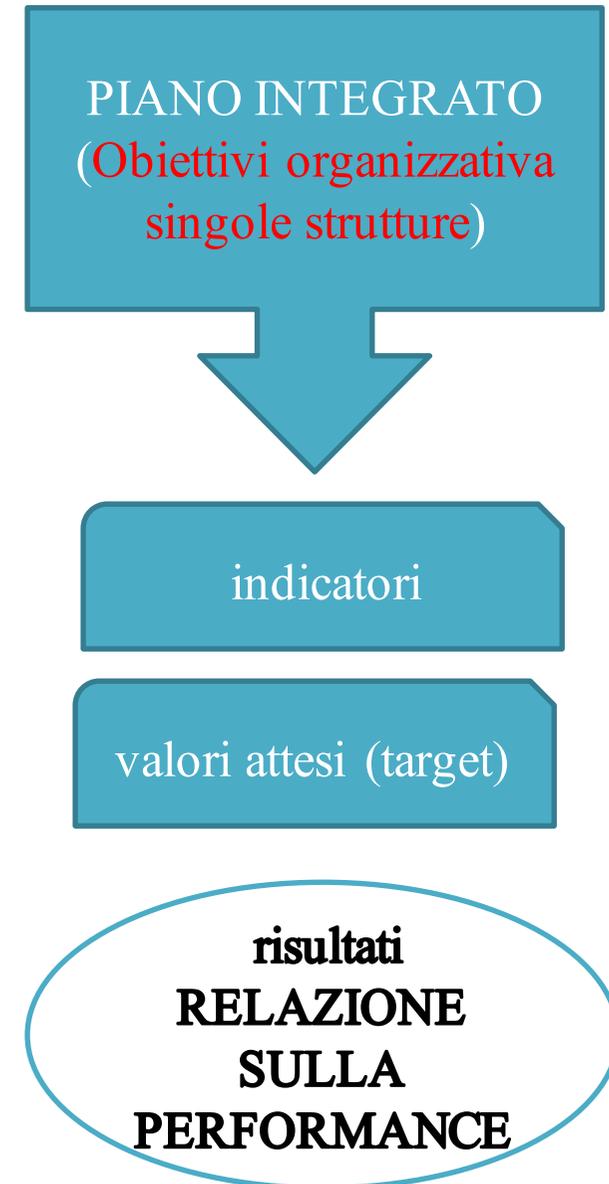
## 7a) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (di ente)

- La “**performance organizzativa dell’intero ente**”, ambito d’azione del Direttore Generale, comprende tutte le attività tecnico-amministrative dell’Ateneo funzionali a quelle istituzionali di didattica, ricerca, terza missione, altre.



## 7b) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (di singola struttura)

- La “**performance organizzativa delle singole strutture**” può concretizzarsi in:
  - ✓ *obiettivi operativi attuativi degli obiettivi strategici (**obiettivi di sviluppo**)*
  - ✓ ***obiettivi operativi di funzionamento**, volti al mantenimento e/o al miglioramento delle attività ordinarie connesse all'erogazione dei servizi*
- Essa può altresì tener conto dei predetti risultati utilizzati per la distribuzione dei fondi **ministeriali**.



# *Stato dell'arte*

## **SEDE**

- Al momento è stato individuato un obiettivo per ogni **UFFICIO** e **UNITA'** della **SEDE**, compresi quelli privi di responsabile o al contrario privi di addetti
- Gli obiettivi di **SETTORE**, di **RIPARTIZIONE** e di **AREA** verranno misurati come media dei risultati degli obiettivi delle strutture subordinate che li compongono.
- Così come per quelli individuali, ogni obiettivo operativo (e relativa performance organizzativa di struttura) potrà essere **attuativo di un obiettivo/azione strategico presente nel Piano Strategico**, oppure potrà concernere il **funzionamento tecnico-amministrativo**.
- Deve essere **concordato con il Delegato** di riferimento.

## **DIPARTIMENTI**

- Gli obiettivi di struttura dei **DIPARTIMENTI** (performance dipartimentali) non sono ancora stati definiti e saranno il frutto di un modello che verrà costruito insieme ai Direttori di Dipartimento.

FASE	UFFICIO COINVOLTO
1.a ) Aggiornamento (eventuale) Performance Istituzionale – eventuale revisione obiettivi strategici entro il 31/01/n (Revisione Piano Strategico)	Ufficio Programmazione e Controllo (P&C)
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 P&C
3) Misurazione performance istituzionale e organizzativa relativa all'anno n, al 31/12/n entro il 31/03/n+1	Ufficio P&C
4) Valutazione della performance istituzionale e organizzativa (Relazione sulla Performance) entro il 30/06/n+1	Ufficio P&C Ufficio Valutazione
5) Validazione della Relazione sulla Performance entro il 15/09/n+1	Nucleo di Valutazione

## 8) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

- La “performance individuale” è riferita ai singoli dirigenti/responsabili/dipendenti ed eventualmente a quella di gruppi di dipendenti.



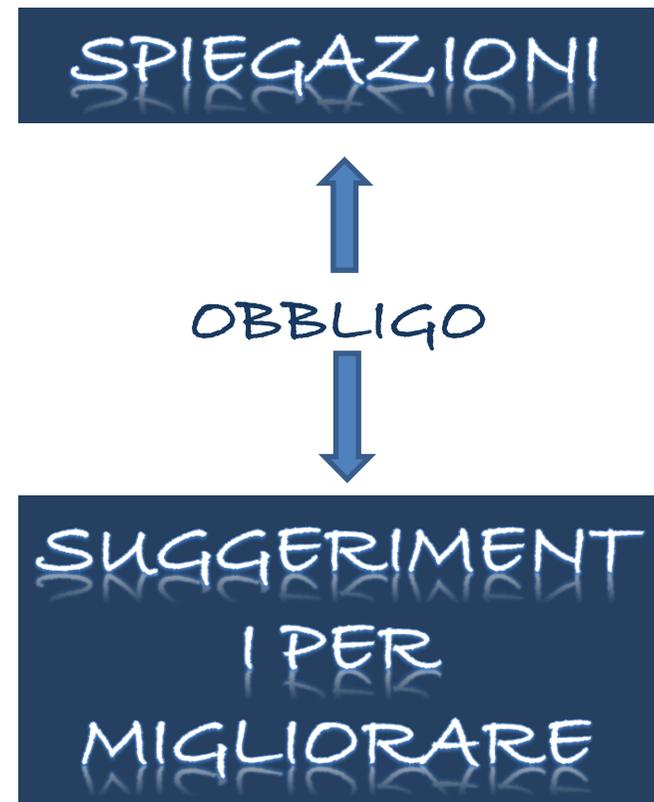
## *Metrica di misurazione della componente **COMPORAMENTALE***

<b>Livello</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Declaratoria</b>	<b>Gradi</b>
I	non adeguato	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti del profilo. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.	1-3
II	migliorabile	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti del profilo ma in parte difettosi o lacunosi. Necessità di miglioramento di alcuni aspetti specifici.	4-6
III	sufficiente	Prestazione mediamente rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti anche se con difetti e lacune sporadiche e non sistematiche.	7-9
IV	buono	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.	10-12
V	ottimo	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale livello di riferimento.	13-15

## *Metrica di misurazione della componente **COMPOR**TAMENTALE*

E' obbligo del soggetto deputato alla misurazione della performance comportamentale **motivare tutti i valori attribuiti a comportamenti che si discostino da quelli attesi.**

In particolare, per valori inferiori a quelli attesi, **dovranno essere indicate le azioni correttive** da porre in essere l'anno successivo



<b>FASE</b>	<b>UFFICIO COINVOLTO</b>
<b>1) Assegnazione obiettivi individuali entro il 31/01/n, come allegato al piano integrato</b>	Ufficio Programmazione e Controllo
<b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ufficio Programmazione e Controllo (obiettivi)</li> <li>· Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione (comportamenti)</li> </ul>

<b>FASE</b>	<b>UFFICIO COINVOLTO</b>
<b>3.A) Misurazione performance organizzativa relativa all'anno n, al 31/12/n. La fase deve concludersi entro il 31/03/n+1</b>	Ufficio Programmazione e Controllo
<b>3.B) Misurazione raggiungimento obiettivi: attestazione del raggiungimento degli obiettivi al 31/12/n. La fase deve concludersi entro il 31/03/n+1</b>	Ufficio Programmazione e Controllo
<b>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</b>	Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione

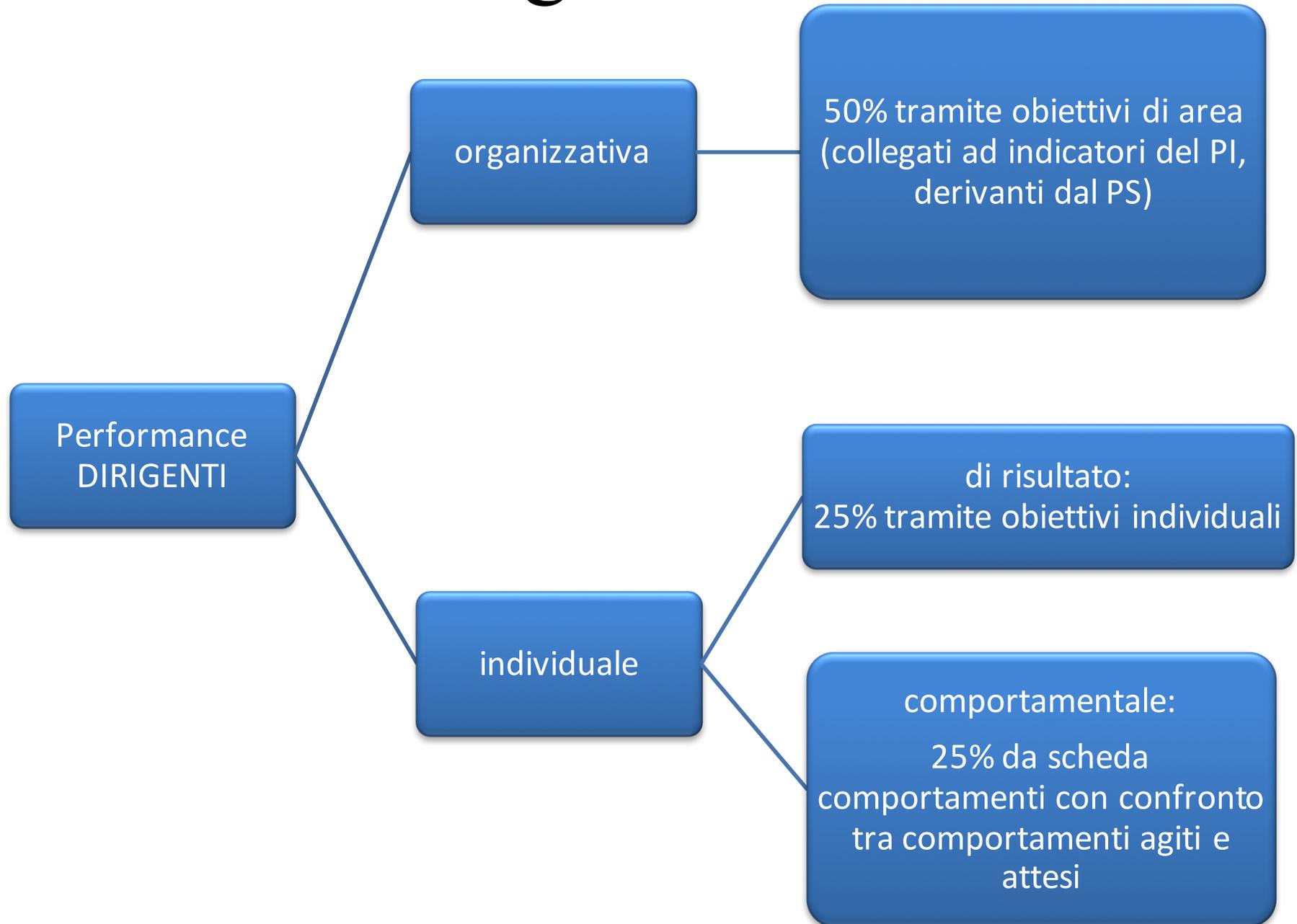
FASE	UFFICIO COINVOLTO
<p><b>4) Monitoraggio del funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione</li> <li>· Ufficio Programmazione e Controllo</li> <li>· Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza</li> </ul>
<p><b>5) Valutazione: valutazione complessiva del personale ottenuta considerando congiuntamente il grado di raggiungimento degli obiettivi e i comportamenti agiti rispetto a quelli attesi</b></p> <p><b>La fase deve concludersi entro il 31/05/n+1</b></p>	<p>Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza</p>
<p><b>6) Valorizzazione</b></p>	<p>Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione</p>

## 9) FOCUS

# Direttore Generale



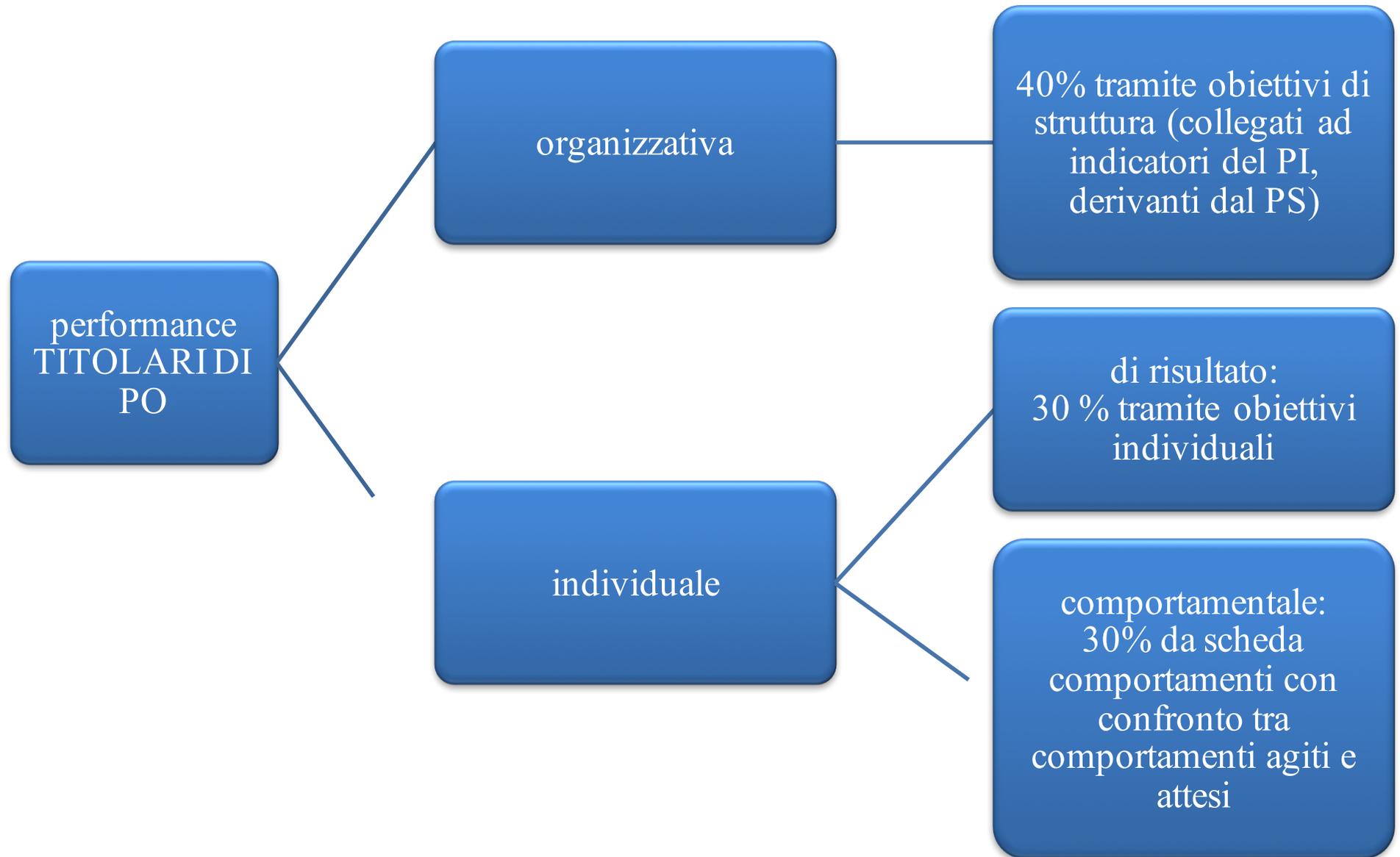
# Dirigenti



## SCHEDA DIRIGENTI

Ambito/Competenza	Comportamento
Consapevolezza Organizzativa	Riesce a calare gli obiettivi dell'Ateneo nel proprio contesto organizzativo.
	Trasmette con il proprio comportamento gli orientamenti, anche adattando le proprie abitudini lavorative in funzione delle esigenze dell'Ateneo, ed una corretta immagine dell'Amministrazione.
Sviluppo dei collaboratori	Motiva, responsabilizza e dà autonomia operativa ai propri collaboratori attraverso la delega, valutandone prestazioni e competenze.
	Gestisce le problematiche tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione, dirimendo situazioni conflittuali fra colleghi e stimolando un atteggiamento positivo di confronto.
Orientamento alla Relazione	Orienta il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte.
Interazione con l'Utente (interno ed esterno)	Si pone come interlocutore autorevole nei diversi contesti tecnici e negoziali.
	Gestisce le situazioni critiche con l'utente senza perdere il controllo, trasmettendo un'immagine positiva dell'Amministrazione.
Orientamento all'Utente (interno ed esterno)	Si preoccupa della soddisfazione degli utenti.
Aggiornamento e Innovazione	Propone soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite.
Flessibilità	Ascolta il punto di vista degli interlocutori in una prospettiva integrata, con l'obiettivo di prevenire i conflitti e di risolvere i problemi.
Lavoro in Team	Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali tenendo conto degli obiettivi strategici dell'Ateneo.
	Contribuisce alla definizione degli obiettivi della propria struttura organizzativa, in relazione alle strategie dell'Ateneo.
Orientamento al Risultato	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi, e non tende a considerare i problemi come qualcosa di competenza altrui.
	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità, nella misura consentita dalla posizione ricoperta.
Programmazione	Decide rapidamente ed in modo efficace utilizzando al meglio le informazioni a disposizione.
	Elabora piani d'azione suddividendo i progetti in fasi, individuando le scadenze intermedie e gestendo le risorse assegnate.

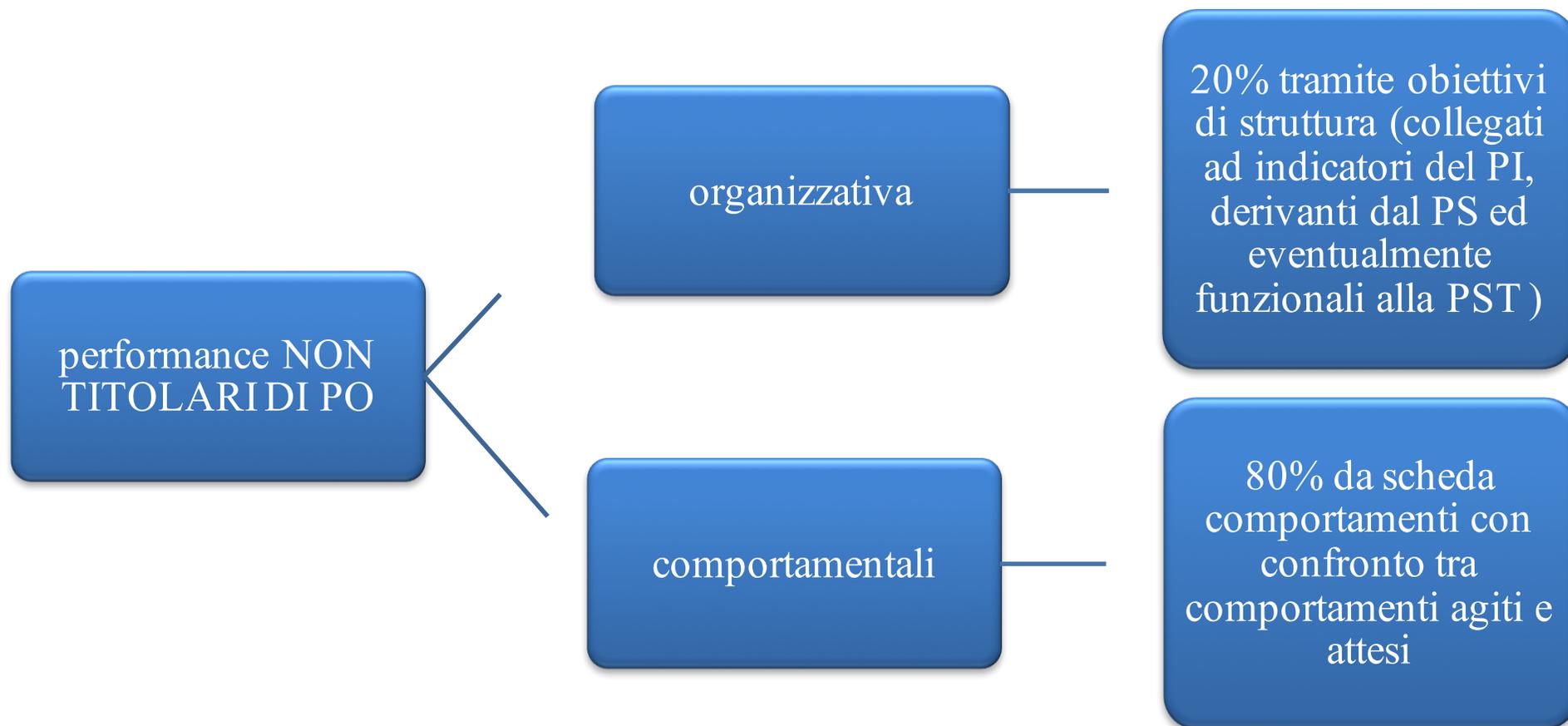
# Titolari di posizione organizzativa



*Specifici comportamenti  
per 3 diversi profili (di Titolari di PO)*

1. Scheda dei comportamenti **Responsabili ripartizione** (Profilo amministrativo)
2. Scheda dei comportamenti **Responsabili di ufficio** (Profilo amministrativo)
3. Scheda dei comportamenti **Segretari di Dipartimento e Manager Amministrativi di Dipartimento** (Profilo amministrativo)

# Non titolari di posizione organizzativa



*Specifici comportamenti  
per 8 diversi profili (di NON Titolari di PO)*

1. Scheda dei comportamenti **Manager didattico** (Profilo amministrativo)
2. Scheda dei comportamenti **Esperto** (Profilo amministrativo)
3. Scheda dei comportamenti **Addetto di supporto** (Profilo **amministrativo**)
4. Scheda dei comportamenti **Addetto** (Profilo **amministrativo**)
5. Scheda dei comportamenti **Tecnico esperto di dipartimento** (profilo tecnico)
6. Scheda dei comportamenti **Tecnico coordinatore di dipartimento** (profilo tecnico)
7. Scheda dei comportamenti **Tecnico di dipartimento** (profilo tecnico)
8. Scheda dei comportamenti **Addetto attività di supporto di dipartimento** (profilo tecnico)

## 10) IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE *EVOLVE CON L'ORGANIZZAZIONE*

- Il nuovo SMVP 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 SMVP, 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.
- 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.

Grazie per l'attenzione!

