



*Università degli Studi della Tuscia*  
**Nucleo di Valutazione**

---

**Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna  
(D. Lgs. 19/2012, art 12 e art.14) 2015  
Seconda sezione - Valutazione della performance**

*(art. 14, comma 4, lettera a del D.Lgs. n. 150/2009)*

*Viterbo, luglio 2015*

*RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,  
TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI CONTROLLI INTERNI  
(art. 14, comma 4, lettera a del D.Lgs. n. 150/2009)*

*Viterbo, luglio 2015*

*Presentazione e indice*

*La presente Relazione è stata elaborata dal Nucleo di Valutazione (di seguito, anche Nucleo) dell'Università degli Studi della Tuscia secondo quanto disposto dall'art. 14, comma 4, lettera a) del D. Lgs. 150/2009.*

*Al fine di assicurare la continuità nella valutazione della performance dell'Ateneo, per l'elaborazione della Relazione sono state seguite le indicazioni di cui alle delibere n. 4/2012 e n. 23/2013 dell'Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC), tenendo altresì conto, nelle loro linee generali, delle nuove linee guida dell'ANVUR, che il Nucleo intende adottare in modo più approfondito a partire dal prossimo a.a. Il Nucleo ha preso atto che in data 15 luglio 2015 l'ANVUR ha prorogato la scadenza per la presentazione della Relazione al 10 agosto 2015. La Relazione riassume le valutazioni del Nucleo sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e contiene alcune proposte per il miglioramento del ciclo di gestione della performance. In particolare, questo documento intende evidenziare le azioni di miglioramento che l'amministrazione ha posto rispetto ai suggerimenti formulati dal Nucleo stesso nel corso del 2014, le principali variazioni intervenute nel funzionamento del suddetto sistema, le criticità che il Nucleo ha riscontrato ed i possibili miglioramenti futuri.*

*L'analisi si concentra sugli aspetti ritenuti prioritari nell'ambito della delibera n. 23/2013, tenuto conto delle peculiarità dei sistemi di valutazione delle Università:*

- a) Performance organizzativa*
- b) Performance individuale*
- c) Processo di attuazione del ciclo della performance*
- d) Infrastruttura di supporto*
- e) Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione*
- f) Definizione e gestione degli standard di qualità*
- g) Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione*
- h) Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV.*

*Al fine di agevolare la lettura della relazione, appare utile precisare quanto segue:*

*a) la Relazione non dà conto degli obblighi in materia di trasparenza a cui gli OIV sono tenuti ai sensi dell'art. 14 comma 4 del D.Lgs. n. 150/2009. In considerazione della entrata in vigore del D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" l'ANAC ha, infatti, stralciato dalla suddetta delibera l'attestazione sull'assolvimento di tali obblighi dettando specifiche disposizioni con delibera n. 50/2013.*

*b) Riguardo alla valutazione delle performance individuali, il NdV nella seduta N. 2/15 del 30 GENNAIO 2015 u.s. si è già espresso sulla indagine sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico (art. 14, comma 5 del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 50); nella seduta d N. 5/15 del 25 Marzo 2015 u.s. si è già espresso*

*sulla valutazione del Direttore Generale anno 2014 (art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009 e art. 12 dello Statuto di Ateneo); e nella seduta N. 6/15 del 20 Aprile 2015 u.s. ha già effettuato le verifiche necessarie ai fini della valutazione del Dirigente della I e III divisione, anno 2014(art. 37 del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità).*

*La valutazione del Nucleo è stata operata sulla base dell'analisi delle criticità riscontrate con la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni anno 2014 e sulla Validazione della Relazione della performance anno 2013, e dei miglioramenti posti in essere con il ciclo avviato con l'ultimo Piano della Performance adottato – Piano 2015/2017.*

*Le fonti documentali utilizzate sono le seguenti:*

- Nota del Nucleo sulle informazioni necessarie ad elaborare la "Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni" per l'anno 2014;
- Riscontri del Direttore Generale alla predetta nota;
- Piano della performance 2014-2016;
- Allegati al Piano della performance 2014-2016;
- Piano della performance 2015-2017 e relativi aggiornamenti;
- Allegati al Piano della performance 2015-2017 e relativi aggiornamenti.

*Il Nucleo di Valutazione, costituito con decreto rettorale n. 384/13 del 10.04.2013, risulta così composto:*

*Prof. Raffaele SALADINO, Coordinatore ( decreto rettorale n. 244/14 del 27.03.2014)*

*Dott. Paolo ANNUNZIATO*

*Prof.ssa Maria Francesca RENZI*

*Dott. Francesco SARPI*

*Dott.ssa Emanuela STEFANI*

*Dott.ssa Eleonora Rapiti rappresentante degli studenti*

*La Relazione è articolata nei seguenti paragrafi e sotto-paragrafi.*

## *2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione*

### *2.1 Performance organizzativa*

#### *2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target*

#### *2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa*

#### *2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa*

### *2.2 Performance individuale*

#### *2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target*

#### *2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale*

#### *2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale*

### *2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)*

### *2.4 Infrastruttura di supporto*

### *2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione*

## *3. Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni*

### *3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio*

### *3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo*

## *4. Definizione e gestione di standard di qualità*

## *5. Coinvolgimento degli stakeholder*

## *6. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV*

## *7. Proposte di miglioramento del ciclo di gestione della performance*

*Costituisce parte integrante della presente Relazione l'Allegato "Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente".*

## **2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione**

### *2.1 Performance organizzativa*

#### *2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target*

*L'attività di valutazione del Nucleo ha riguardato l'intero processo a sostegno della performance organizzativa, con riferimento alla definizione degli obiettivi, alla misurazione ed al monitoraggio periodico degli indicatori ed alla valutazione dei risultati.*

*Quanto alla definizione degli obiettivi, anche per quest'anno la verifica si è concentrata sui seguenti aspetti:*

*a) processo di definizione degli obiettivi, a partire da una corretta analisi dell'ambiente esterno e dell'ambiente interno;*

b) presenza dei seguenti attributi qualificanti della logica dell'intervento:

- chiarezza;
- specificità e misurabilità;
- riferibilità ad un arco temporale predeterminato,
- correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- presenza di indicatori di outcome;
- specificazione dei legami tra indicatori, obiettivi e target;
- idoneità alla rilevazione effettiva della performance.

Sulla base dell'analisi dei Piani per la performance 2014-2016 e 2015-2017 e del funzionamento del sistema di misurazione e valutazione nel corso del 2014, il Nucleo ritiene di confermare gran parte dei giudizi espressi nella Relazione dello scorso anno. Si ritiene, difatti, che:

- la definizione degli obiettivi sia stata opportunamente basata sull'analisi del contesto socio-economico di riferimento in cui opera l'Ateneo e su quello interno. Quest'ultimo, in particolare, in continuità con quanto avvenuto in passato, è stato illustrato in maniera dettagliata nei Piani della performance in esame attraverso un'analisi SWOT che, anche dal punto di vista grafico e comunicativo, risulta più curata rispetto alle precedenti versioni del Piano. Ciò ha consentito di individuare, sia in relazione al contesto esterno, sia in relazione alle sei "dimensioni" ritenute rilevanti per il contesto interno (organizzazione, risorse umane, risorse strumentali ed economiche, "salute finanziaria", didattica, e ricerca), i punti di forza e dei punti di debolezza dell'Ateneo, individuando al tempo stesso le minacce e le opportunità di sviluppo;
- anche per effetto di quanto sopra, gli obiettivi sono stati definiti coerentemente con le esigenze della collettività di riferimento, le missioni istituzionali, le priorità politiche e le strategie. Il Piano della performance 2015-2017 evidenzia il necessario collegamento tra gli obiettivi strategici e gli indirizzi forniti dal Programma triennale approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 27.3.2014 e presentato al Ministero nel rispetto delle Linee di indirizzo ministeriali dettate con il D.M. 827/2014;
- gli obiettivi sono stati declinati in maniera generalmente chiara, specifica e misurabile, associando a ciascuno di essi uno o più indicatori, prevalentemente quantitativi, e uno o più target di riferimento.
- i target scelti sono in diversi casi frutto di autovalutazione, indicati nella forma di percentuale in aumento rispetto al target raggiunto nell'anno precedente. In alcuni casi i target sono formulati in modo dicotomico (nella forma SI/NO) senza indicazione del relativo orizzonte temporale, anche nel caso degli obiettivi per il personale.
- si conferma che l'amministrazione ha individuato alcuni indicatori di "outcome", con specifico riferimento alla attività "core" della didattica e della ricerca, mentre quelli riferiti agli obiettivi dell'area amministrativo-gestionale sono in prevalenza indicatori "output".
- Anche nel Piano delle Performance 2013-2015, come per il triennio precedente, l'Ateneo identifica gli obiettivi strategici prendendo in considerazione 3 aree chiave dell'Ateneo: Didattica, Ricerca e Servizi strumentali alle funzioni istituzionali. Per ogni obiettivo strategico l'Ateneo ha identificato uno o più obiettivi operativi e, a cascata, obiettivi individuali associando indicatori e target per il monitoraggio dei risultati. Resta comunque l'esigenza, messa in evidenza dal Nucleo nella relazione dello scorso anno di definire indicatori e target verificando la piena coerenza delle misure individuate rispetto agli obiettivi strategici sui quali l'Ateneo si è impegnato. Ciò al fine di garantire l'ottimizzazione del sistema di monitoraggio e di favorire il conseguimento progressivo degli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione (individuali, operativi e strategici);
- A partire dal Piano 2014-2016 è stato esteso il sistema di definizione degli obiettivi del personale anche alle categorie EP e D. Gli obiettivi dirigenziali (e, a cascata, quelli del restante personale) sono collegati ai corrispondenti obiettivi strategici e operativi.

### 2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Per assicurare il monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi programmati e, quindi, della verifica del grado di raggiungimento dei risultati, anche nel corso del 2014 è stata utilizzata la piattaforma on-line per il monitoraggio della performance, il cui accesso è

consentito, in modalità di visualizzazione completa di tutti gli obiettivi, a tutti i componenti del Nucleo ed ai Dirigenti.

Come di consueto, anche nel 2014 il monitoraggio degli indicatori è stato realizzato due volte, in linea con le indicazioni fornite a suo tempo dall'ANAC (cfr. delibera n. 1/2012), sebbene sia stato necessario adeguare la periodicità della raccolta dei dati alla effettiva disponibilità degli stessi (si pensi, ad esempio, al tasso di occupazione calcolato annualmente).

Circa le modalità di svolgimento delle attività, la Struttura tecnica permanente (STP) presieduta dal Dott. Braccini ha elaborato i dati del monitoraggio.

Rinviando al paragrafo 2.4 per una più compiuta analisi dei punti di forza e di debolezza della piattaforma di monitoraggio, il Nucleo intende confermare il giudizio complessivamente positivo sulla sua struttura e sul suo utilizzo. Tale giudizio dipende sia dalla possibilità che tale strumento offre di disporre di un quadro aggiornato e sintetico dello stato di avanzamento degli obiettivi, sia dalle potenzialità che la piattaforma offre per un miglioramento del ciclo della performance.

### 2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Concentrando l'attenzione sui contenuti degli ultimi due Piani per la performance, la metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa adottata dall'Ateneo risulta caratterizzata da un sufficiente livello di chiarezza nella definizione degli obiettivi, con un cascading degli obiettivi di livello diverso ben strutturato. Ciò premesso, si ritiene opportuno associare gli obiettivi operativi a processi primari e di supporto che vengono gestiti nelle 3 aree strategiche. Questo permetterebbe di valorizzare il monitoraggio dei risultati ponendo le condizioni per avviare azioni di miglioramento che, di anno in anno, contribuirebbero al conseguimento degli obiettivi strategici previsti nel piano triennale.

Il giudizio sulla metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa può basarsi sul processo di costruzione del Piano e, in particolare, sulle fasi realizzate ed i soggetti coinvolti nella definizione degli obiettivi. Al riguardo, occorre sottolineare che la collaborazione dei responsabili di numerosi servizi alla redazione del Piano si conferma un elemento importante per assicurare la necessaria condivisione di tale strumento.

In sede di monitoraggio, i responsabili degli obiettivi interessati sono invitati formalmente ad inserire la documentazione a supporto allegandola direttamente nell'apposito campo della piattaforma. E' stato inoltre creato un campo note, obbligatorio, in cui si invitava ad inserire le informazioni per meglio esplicitare le eventuali criticità, nonché la fonte dei dati.

Come già rilevato, a partire dal Piano per la performance 2014-2016, è stato attivato un generale sistema di valutazione della performance organizzativa estesa a tutto l'Ateneo, con l'estensione della valutazione anche alle cat. B, C e D senza ruolo di responsabilità.

Il Nucleo aveva evidenziato l'utilità di rafforzare la rappresentazione della performance, anche con strumenti che, rielaborando e sintetizzando le informazioni rese disponibili dal sistema di misurazione e valutazione, siano adattati ai diversi utenti ("cruscotti" differenziati in base agli utilizzatori). Sulla base di questa indicazione l'accesso alla piattaforma è stato differenziato per livelli, in relazione al soggetto responsabile del conseguimento degli obiettivi, per quanto riguarda gli obiettivi dirigenziali; per quanto riguarda, invece, gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi, l'accesso per l'inserimento dei dati e delle carte di lavoro è riservato agli uffici a cui competono le relative attività. Il Direttore Generale ha accesso a tutti i livelli del sistema di monitoraggio

Nel corso del 2014 la somministrazione dei n. 3 questionari proposti dall'ANAC era stata avviata dal Direttore Generale con nota prot. n. 3655 del 31/03/2014 indirizzata ai Dirigenti ed al personale tecnico e amministrativo, tra cui anche lo specifico Questionario: Benessere Organizzativo. I risultati erano stati analizzati e relazionati dal Nucleo di Valutazione con l'approvazione della Relazione: Analisi indagine benessere organizzativo, discussa nella seduta n. 12/14 del 8 settembre 2014.

L'indagine ha mostrato una buona performance organizzativa dell'Università, relativamente ai 9 ambiti presi in considerazione: A: Sicurezza e salute sul luogo di lavoro B: Le discriminazioni C: L'equità nella mia amministrazione D: Carriera e sviluppo professionale E: Il mio lavoro F: I miei colleghi G: Il contesto del mio lavoro H: Il senso di appartenenza I: L'immagine della mia amministrazione.

*I 97 dipendenti che hanno partecipato all'indagine non ritengono l'ambiente lavorativo dell'Università come un ambiente nel quale siano in azione discriminazioni relative ad appartenenza sindacale, orientamento politico, religione, identità di genere, età, orientamento sessuale e (dove applicabile) disabilità. Positiva è anche la percezione da parte dei dipendenti delle relazioni che si instaurano tra i colleghi, relativamente agli aspetti di squadra e di lavoro in gruppo, di reciproco aiuto nello svolgimento delle mansioni, della condivisione delle informazioni, e di stima. In ultimo anche l'immagine dell'amministrazione è percepita positivamente, e i rispondenti all'indagine sono portati a considerare l'ente per il quale lavorano importante per la collettività, e ritengono che utenti e opinione pubblica in generale sia dello stesso avviso. I risultati sono disponibili presso il sito di Ateneo "Benessere organizzativo" al link*

*[http://www3.unitus.it/images/stories/file/Ufficio%20Personale/trasparenza/Performance/Report%20benessere%20organizzativo\\_20luglio2014%20%281%29.pdf](http://www3.unitus.it/images/stories/file/Ufficio%20Personale/trasparenza/Performance/Report%20benessere%20organizzativo_20luglio2014%20%281%29.pdf).*

## *2.2 Performance individuale*

### *2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target*

*Nel corso del 2014 sono state, altresì, svolte specifiche attività e organizzati incontri al fine di coinvolgere il personale di cat. EP e D nella fase di individuazione degli obiettivi. Il DG ha inviato formale richiesta ricordando che detti obiettivi devono essere rivisti in coerenza con gli obiettivi del personale EP e coerenti con gli obiettivi descritti nel Piano della Performance 2013-2015 (all. 5 e 6).*

*In relazione al processo di assegnazione degli obiettivi e dei relativi indicatori e target il Nucleo prende atto che sono state poste in essere una serie di azioni di miglioramento. In particolare, nella fase di monitoraggio, la compilazione degli obiettivi dei dirigenti è avvenuta in un periodo successivo rispetto a quella riferita al personale di categoria EP, al fine di garantire il processo di cascading degli obiettivi dei dirigenti stessi. In questo modo gli obiettivi operativi sono stati declinati direttamente da quelli strategici. Tale approccio è stato mantenuto e migliorato nel Piano delle performance 2015-17.*

*Il Nucleo ha verificato che è stata predisposta una nuova piattaforma attraverso la quale vengono definiti gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi secondo un processo a "cascata temporale". L'amministrazione dichiara di prevedere per il 2014 la possibilità di misurazione anche degli obiettivi strategici. Tali innovazioni sono coerenti con quanto richiesto dal Nucleo nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dello scorso anno, nella quale veniva espressamente segnalato di porre maggiore attenzione all'albero delle performance, di assicurare un collegamento più chiaro tra obiettivi strategici, obiettivi operativi e obiettivi individuali.*

*Il Nucleo sottolinea che ad oggi ancora permane un disequilibrio di omogeneità tra quanto previsto per le Divisioni 1 e 2 (da cui dipendono attività sicuramente più complesse) e quanto previsto per la Divisione 3 (a cui sono affidati i servizi tecnici, di economato ed informatici).*

*Difatti, nel sistema attuale, mentre alla Divisione 3 sono attribuiti obiettivi generici e difficilmente valutabili (secondo i parametri e le indicazioni della CIVIT), alle Divisioni 1 e 2 sono assegnati obiettivi molto più specifici e dettagliati, con una oggettiva maggiore possibilità di monitorare e valutare eventuali scostamenti rispetto ai target.*

*Il modello complessivo per la valutazione delle performance individuali del personale dirigente e di posizione EP e D con ruolo di responsabilità si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti dagli obiettivi prestazionali, ma è opportunamente integrato, secondo percentuali diverse, con la valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ad obiettivi comportamentali, connessi a capacità direzionali ed organizzative.*

*Inoltre, il dirigente, in occasione della stipula del contratto, esprime condivisione in relazione agli obiettivi assegnati, obiettivi, peraltro, già condivisi in fase di conferimento (all. 8 e 4).*

*Nel Piano 2013/2015 l'amministrazione ha allineato la numerazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi in modo da facilitarne la lettura e valutazione dei risultati in fase di monitoraggio. Tale modalità è stata opportunamente mantenuta anche nel Piano 2015/17. Il Nucleo rileva che nel nuovo Piano 2015-17 gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, sono direttamente e immediatamente riconducibili ai singoli obiettivi strategici. Per ogni obiettivo*

*infatti sono indicati: area strategica; descrizione dell'obiettivo; indicatore; target; peso (All.3). Relativamente ai dirigenti si è ritenuto opportuno mantenere il codice delle aree e degli obiettivi strategici per dare evidenza al processo di cascading.*

#### *2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale*

*Nella relazione precedente il Nucleo aveva evidenziato l'impossibilità di valutare i risultati in relazione alla performance individuale in quanto l'amministrazione non aveva ancora provveduto alla valutazione delle stesse. L'Amministrazione aveva provveduto nel 2013 alla misurazione e valutazione della performance individuale per le categorie diverse dai dirigenti e dagli EP in ragione dell'accordo siglato tra Governo e Sindacati sulla non applicazione del sistema premiale di cui al D.lgs.150/2009 sulle risorse storiche dei fondi della contrattazione. Dal 2014 è comunque prevista la valutazione delle performance dei dirigenti, degli EP e del personale di cat. D ai fini della corresponsione di parte dell'indennità di responsabilità (30%). Il Nucleo riscontra che nel Piano delle performance 2015/17 sono stati definiti in modo puntuale gli obiettivi del personale di categoria D (All.6).*

#### *2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale*

*Il modello complessivo per la valutazione delle performance individuale del personale dirigente (Direttore Generale e dirigenti) e di posizione EP e D con ruolo di responsabilità si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti dagli obiettivi prestazionali, ma è opportunamente integrato con la valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ad obiettivi comportamentali, connessi a capacità direzionali ed organizzative.*

*Relativamente agli obiettivi assegnati al Direttore generale nel Piano 2014-2016 sono presenti obiettivi prestazionali per i quali sono stati individuati indicatori, target e peso % per la valutazione.*

*Il modello complessivo per la valutazione delle performance individuali del personale dirigente e di posizione EP e D con ruolo di responsabilità si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti dagli obiettivi prestazionali, ma è opportunamente integrato, secondo percentuali diverse, con la valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ad obiettivi comportamentali, connessi a capacità direzionali ed organizzative.*

*Nel Piano 2014-2016, sono stati specificati gli obiettivi dirigenziali. Il piano 2015-17 prevede i piani operativi,*

*Nel Piano della Performance 2014/2016 l'amministrazione ha previsto un "modello per la valutazione degli obiettivi prestazionali attribuisce al raggiungimento di ciascun obiettivo un valore standard pari a 100. In presenza di indicatori quantitativi, come accade nella maggior parte dei casi, il mancato raggiungimento di un obiettivo, con uno scostamento inferiore al 20% del target previsto, comporta l'attribuzione di un punteggio pari a 80. Il punteggio in presenza di scostamenti maggiori uguali a 20% è proporzionalmente rideterminato". La stessa metodologia è stata prevista nel Piano 2015/17*

#### *2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)*

*Come si evince dal Piano della performance 2014-2016, il sistema è progettato per un'articolazione temporale su base annuale, ma con una valutazione intermedia che consenta di adottare eventuali azioni correttive, e, soprattutto nella fase di prima applicazione del sistema, mettere a punto obiettivi e indicatori rendendoli maggiormente coerenti con la mission dell'Organizzazione e con il più generale obiettivo di miglioramento complessivo della performance organizzativa. Con l'adozione del Piano 2014-2016, sono stati formulati obiettivi strategici e obiettivi operativi, solo per i quali è previsto un monitoraggio a metà e a fine anno. Per quanto riguarda gli obiettivi strategici, in virtù del loro carattere pluriennale, sono riportati i risultati intermedi raggiunti nel corso dell'anno. Pertanto, avendo questi un orizzonte triennale e non essendo stato definito un progress annuale, si è ritenuto opportuno definire quest'ultimo in maniera lineare e calcolare comunque il grado di raggiungimento dell'anno al fine di ottenere un dato intermedio. Al tempo stesso, il Nucleo ha avuto accesso in modalità lettura alla piattaforma di monitoraggio relativa sia alla performance organizzativa che a quella individuale dei dirigenti. Per quanto attiene agli attori, alle fasi e alle attività del processo di monitoraggio, si rinvia alle considerazioni formulate nei paragrafi precedenti. L'introduzione del monitoraggio on line ha consentito un consolidamento dei criteri di programmazione. Le fasi del ciclo (monitoraggio intermedio - controllo - analisi - monitoraggio annuale - controllo -*

analisi del dato) sono state contraddistinte da un miglior controllo strategico, un più efficace meccanismo di comunicazione interna ed esterna, una maggiore trasparenza e una più ampia evidenza del processo svolto.

Al fine di rafforzare la Struttura tecnica permanente a supporto del Nucleo, l'amministrazione ha integrato tale Struttura con una unità con competenze di ingegneria (Allegato 1 lett. C.4), ciò al fine di supportare il processo di valutazione e monitoraggio.

Per raggiungere questi obiettivi, a partire dall'anno 2012 si è scelto di gestire il monitoraggio della performance on line implementando una piattaforma di raccolta dati per la cui realizzazione si è richiesto il supporto tecnico dell'Ufficio Sistemi Informativi.

La piattaforma costituisce uno dei miglioramenti più significativi posti in essere nel corso dell'ultimo anno dall'Ateneo per il rafforzamento delle infrastrutture di supporto al sistema di misurazione e valutazione della performance. La piattaforma prevede un accesso attraverso credenziali abilitate in forma diversificata per Dirigenti (operatori nella compilazione del monitoraggio relativo agli obiettivi strategici), personale di categoria EP (operatori nella compilazione del monitoraggio relativo agli obiettivi operativi), membri della struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, membri del Nucleo di Valutazione e personale tecnico amministrativo afferente all'Ufficio programmazione, controllo e qualità (che ha condotto il processo di informatizzazione del monitoraggio).

"Il funzionamento operativo del sistema avviene nel modo seguente. Ogni operatore, accedendo con le proprie credenziali, visualizza solo gli obiettivi associati al proprio profilo e della cui compilazione è responsabile. Membri del Nucleo, personale afferente alla struttura tecnica permanente e personale dell'ufficio sistemi per la gestione e l'analisi dei dati (che gestisce la procedura) possono accedere per tutto il periodo di monitoraggio in modalità di sola lettura. In fase di caricamento dati, ogni operatore, effettuato l'accesso, visualizza, solo per gli obiettivi di propria competenza, una tabella con le informazioni relative ad ogni obiettivo, indicatore, e target e un campo vuoto dove inserire il valore raggiunto alla data prevista dal monitoraggio. Durante la fase di compilazione degli indicatori, il sistema salva ogni valore inserito proponendolo come valore predefinito all'accesso successivo. Durante il periodo di monitoraggio ogni operatore può modificare i dati immessi. La piattaforma salva comunque tutti gli accessi e le modifiche effettuate, mostrando solo l'ultimo inserimento. Al fine di rendere visibile il processo di valutazione ai soggetti interessati - in primo luogo al Nucleo - e di monitorare gli indicatori in itinere, la piattaforma è stata organizzata in modo tale da consentire l'upload di carte di lavoro a supporto dei dati numerici e delle note inserite relative ai singoli obiettivi. Gli uffici sono tenuti a inserire per ogni singolo obiettivo la documentazione attestante le attività svolte per concorrere al raggiungimento dell'obiettivo assegnato. La piattaforma è stata, altresì, migliorata sotto il profilo della funzionalità. E' stato realizzato inoltre un cruscotto informativo che consente di avere un quadro riepilogativo degli obiettivi secondo parametri impostati dall'utente. Nello specifico, l'utente ha la possibilità di creare quadri informativi sintetici differenziati per tipologia di utente e per gruppi omogenei di obiettivi tenendo conto del legame logico tra quelli strategici ed i relativi operativi. Il sistema è predisposto in modo tale che il cruscotto sia visibile solo agli utenti abilitati. L'ufficio è a disposizione per attivarlo agli utenti che saranno individuati dall'OIV. È stato implementato un sistema di remind che invierà un'email a tutti gli utenti coinvolti nel monitoraggio inviando anche un riepilogo quantitativo sintetico degli obiettivi compilati e degli allegati forniti. Al momento il sistema invia comunicazione una settimana prima, il giorno precedente ed il giorno stesso della chiusura del monitoraggio. L'ufficio è a disposizione per aggiungere o variare la cadenza dell'invio del remind agli utenti secondo le modalità indicate dall'OIV. Nel portale della piattaforma è stato inserito il valore previsto al 31/12 di ogni anno del piano triennale." Infine è stato implementato un sistema di remind che invierà un'email a tutti gli utenti coinvolti nel monitoraggio inviando anche un riepilogo quantitativo sintetico degli obiettivi compilati e degli allegati forniti. Al momento il sistema invia comunicazione una settimana prima, il giorno precedente ed il giorno stesso della chiusura del monitoraggio.

#### 2.4 Infrastruttura di supporto

A partire dall'anno 2012 il monitoraggio della performance avviene on line, grazie ad una piattaforma di raccolta dati per la cui realizzazione si è richiesto il supporto tecnico dell'Ufficio Sistemi Informativi. La piattaforma costituisce uno dei miglioramenti più significativi posti in essere dall'Ateneo per il rafforzamento delle infrastrutture di supporto al sistema di



*misurazione e valutazione della performance: essa ha consentito sia di snellire il sistema di raccolta e caricamento dei dati, sia di rendere visibile il processo di valutazione ai soggetti interessati, in primo luogo al Nucleo di valutazione, al fine di monitorare gli indicatori in itinere ed ex post.*

*La piattaforma (che, a partire dal Piano 2013-2015 è stata trasferita su un portale realizzato ad hoc) è organizzata per area strategica e, per ogni obiettivo riporta indicatori, target e i dati di monitoraggio semestrali (evidenziando dati rilevati e valori attesi). È obbligatoria l'indicazione delle fonti informative ed è possibile indicare la documentazione a supporto dei dati.*

*La Figura 1 riporta, a titolo di esempio, una sezione della piattaforma di monitoraggio dell'Ateneo della Tuscia. Tale sezione è rappresentativa della struttura della piattaforma, dell'articolazione per obiettivi e delle informazioni richieste agli operatori in fase di upload.*

*Figura 1 –Piattaforma di monitoraggio: esempio della struttura*

*Per quanto riguarda gli obiettivi strategici, in virtù del loro carattere pluriennale, sono riportati i risultati intermedi raggiunti nel corso dell'anno. Pertanto, avendo questi un orizzonte triennale e non essendo stato definito un progress annuale, l'Ateneo ha ritenuto opportuno definire quest'ultimo in maniera lineare e calcolare comunque il grado di raggiungimento dell'anno al fine di ottenere un dato intermedio.*

*Coerentemente con quanto auspicato in passato dal Nucleo, è stato realizzato un sistema di remind che invierà un'email a tutti gli utenti coinvolti nel monitoraggio, nonché un riepilogo quantitativo sintetico degli obiettivi compilati e degli allegati forniti.*

*La piattaforma prevede un accesso attraverso credenziali abilitate in forma diversificata per Dirigenti (operatori nella compilazione del monitoraggio relativo agli obiettivi strategici), personale di categoria EP (operatori nella compilazione del monitoraggio relativo agli obiettivi operativi), membri della struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, membri del Nucleo di Valutazione e personale tecnico amministrativo afferente all'Ufficio programmazione, controllo e qualità (che ha condotto il processo di informatizzazione del monitoraggio).*

*Per ogni valore inserito il sistema effettua un controllo sulla natura del valore inserito (numerico o testuale) e sulla sua forma (percentuale, decimale, ecc.). Ogni operatore, accedendo con le proprie credenziali, visualizza solo gli obiettivi associati al proprio profilo e della cui compilazione è responsabile. Membri del Nucleo, personale afferente alla struttura tecnica permanente e personale dell'ufficio programmazione, controllo e qualità possono accedere per tutto il periodo di monitoraggio in modalità di sola lettura.*

*In fase di caricamento dati, ogni operatore, effettuato l'accesso, visualizza, solo per gli obiettivi di propria competenza, una tabella con le informazioni relative ad ogni obiettivo, indicatore, e target e un campo vuoto dove inserire il valore raggiunto alla data prevista dal monitoraggio. Il sistema abilita automaticamente il campo di compilazione del valore raggiunto al 30 giugno se è in corso il monitoraggio semestrale e al 31 dicembre se è in corso il monitoraggio annuale. Entrambi gli spazi sono abilitati con relativi campo note. Nel caso di valori monitorati durante la performance di anni precedenti il sistema visualizza il valore raggiunto all'ultimo monitoraggio annuale e semestrale. In questo modo, sia il soggetto che carica il dato, sia i responsabili della struttura permanente di misurazione della performance hanno una immediata rappresentazione del trend di ogni variabile analizzata e una visione immediata di eventuali anomalie.*

*Durante la fase di compilazione degli indicatori, il sistema salva ogni valore inserito dall'EP o dal Dirigente proponendolo come valore predefinito all'accesso successivo. Durante il periodo di monitoraggio ogni operatore può modificare i dati immessi. La piattaforma salva comunque tutti gli accessi e le modifiche effettuate, mostrando solo l'ultimo inserimento*

*Il sistema è caratterizzato da una forte flessibilità e da una facilità nell'inserimento/modifica dei dati da parte dei diretti interessati: è possibile scaricare i dati di monitoraggio relativi all'intero piano in formato excel senza bisogno di unire diverse base dati per ottenere il quadro completo.*

*Seguendo le indicazioni fornite dal Nucleo, è stato realizzato un cruscotto informativo che consente di avere un quadro riepilogativo degli obiettivi secondo parametri impostati dall'utente. Nello specifico, è possibile creare quadri informativi sintetici differenziati per tipologia di utente e per gruppi omogenei di obiettivi tenendo conto della connessione logica tra quelli strategici ed i rispettivi obiettivi operativi.*

*E' stata prevista la possibilità di visualizzare una versione ridotta della performance sulla base dei parametri selezionati preventivamente nel cruscotto mantenendo comunque le abilitazioni specifiche dell'utente.*

#### *2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione*

*Nel Piano 2015-17 l'Amministrazione ha tenuto conto, in sede di definizione degli obiettivi, degli indicatori e relativi target, delle criticità riscontrate in sede di monitoraggio 2014. Quanto alla concreta capacità del sistema di misurazione e valutazione di orientare il processo di adattamento degli obiettivi e, dunque, di evidenziare e correggere gli eventuali gap tra obiettivi definiti ex ante e risultati concretamente rilevati in itinere, occorre segnalare che, come evidenziato dall'Allegato 1 (lett. A.3) della relazione dello scorso anno, le eventuali criticità rilevate dai monitoraggi semestrali non si sono potute tradurre, sino allo scorso anno, in adattamenti degli obiettivi a causa dei limiti temporali che l'amministrazione ha riscontrato. Allo stato attuale l'amministrazione dichiara che sono allo studio ipotesi di calcolo del grado di raggiungimento dell'obiettivo per le diverse tipologie di obiettivo (obiettivi composti, obiettivi si/no, obiettivi nei quali è definita una percentuale di incremento o di riduzione, ecc.*

*Al fine di superare questa criticità l'Amministrazione ha attivato sulla piattaforma multimediale Moodle un sistema volto a monitorare il grado di conseguimento degli obiettivi in corso d'anno. La struttura tecnica di supporto all'OIV ha esaminato al termine di ogni semestre le risultanze del monitoraggio e le evidenze correlate ai singoli obiettivi attestanti le attività svolte. Le predette risultanze vengono utilizzate per la valutazione del personale di cat. EP e dirigenziale. Le predette risultanze sono state utili anche per rimodulare gli obiettivi contenuti nel Piano della performance 2014.*

*Si rileva, infine, che con D.R. 1039/13 del 11.12.2013 è stato istituito il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG). Secondo l'art. 17 dello Statuto di Ateneo, il CUG promuove, in particolare, la cultura delle pari opportunità e il rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo. L'istituzione del CUG costituisce la premessa per una progressiva adozione di obiettivi specificamente riferiti alle pari opportunità, rispondendo in tal modo alla sollecitazione rivolta dalla CIVIT (ora ANAC) all'Ateneo nel "Rapporto individuale sull'avvio del ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013".*

### **3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI**

#### *3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio*

*Nel corso degli ultimi anni il Nucleo ha più volte fatto presente che il processo di redazione del Piano della performance e quello di programmazione economico-finanziaria utilizzavano sistemi diversi senza scambio automatico di informazioni. Pur in presenza di una sequenza temporale dei processi tale da consentire l'integrazione tra i due strumenti (il bilancio viene approvato a dicembre, la redazione del Piano viene effettuata a inizio anno), il coordinamento tra i vari soggetti/uffici coinvolti nei relativi processi poteva essere migliorato, soprattutto dal punto di vista del coordinamento. Ciò dipendeva anche dal fatto che nel 2013 il bilancio è stato predisposto secondo un sistema di contabilità finanziaria che rendeva più difficile il collegamento tra programmazione finanziaria e piano della performance.*

*L'amministrazione ha tuttavia posto in essere dei correttivi volti ad affrontare tali criticità, a partire dall'emanazione, con D.R. n. 875/2013 del 03.10.2013, del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (RAFC).*

*Una maggiore integrazione tra gli strumenti di programmazione economica e Piano della performance si è realizzata nel 2014 con l'introduzione a regime del sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica di cui al d.lgs. 27 gennaio 2012, n. 18 e al nuovo RAFC.*

L'art. 6 del RAFC prevede l'adozione da parte del Rettore di Linee guida generali in cui sono definiti gli obiettivi prioritari della gestione. Questi ultimi coincidono con gli obiettivi strategici (aree strategiche didattica e ricerca) del Piano della Performance.

Il maggiore legame tra obiettivi strategici e risorse finanziarie è stato quindi assicurato dal nuovo sistema di predisposizione del bilancio di previsione, in base al quale il Consiglio di Amministrazione assegna ai Dipartimenti un budget in corrispondenza dei precisi obiettivi che il Consiglio di dipartimento ha deliberato. Inoltre, in alcuni obiettivi operativi sono state indicate le relative risorse finanziarie previste in bilancio.

### **3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo**

L'Ateneo non si avvale di uno specifico sistema informativo dedicato per le attività di programmazione e controllo: per queste ultime, infatti, si avvale dei sistemi informativi di supporto all'attività amministrativa (quale, ad esempio, il sistema informativo contabile, per la valutazione degli aspetti inerenti alla gestione economico-finanziaria) e di alcune fonti informative ad hoc (come quelle relative alla customer satisfaction), e, soprattutto, di quelle inerenti alle attività di programmazione della didattica e della ricerca proprie delle Università. Come specificato in precedenza, il monitoraggio delle attività e dello stato di avanzamento degli obiettivi contenuti nel Piano della performance viene effettuato prevalentemente attraverso la piattaforma di monitoraggio on line.

## **4 DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ**

In data 17.12.2013 sono stati adottati dal CdA, su proposta del Direttore Generale, gli standard di qualità, che integrano la Carta dei servizi adottata dall'Ateneo.

In questa prima fase sono stati individuati a campione 15 servizi rivolti a 5 tipologie di utenza: studente, mondo imprenditoriale, laureato, personale tecnico-amministrativo e personale docente. I relativi standard, esaminati dal Nucleo nella Relazione dello scorso anno, sono stati pubblicati a Gennaio 2014.

Successivamente, l'Università degli Studi della Tuscia ha completato, come previsto nel Piano per la performance, la definizione degli standard di qualità dei servizi erogati. A marzo 2015 è stata pubblicata la seconda edizione degli standard di qualità in cui sono individuati i servizi rivolti a 4 tipologie di utenza: studenti e futuri studenti, laureati, personale interno all'Ateneo, esterni (imprese, società, istituti scolastici e cittadini). Complessivamente sono stati definiti 64 standard, di cui 6 riguardano più tipologie di utenza.

Coerentemente con le previsioni di cui alla delibera ANAC 88/2010, le dimensioni utilizzate per rappresentare la qualità effettiva di ogni servizio sono le seguenti:

- a) Accessibilità;
- b) Tempestività;
- c) Trasparenza;
- d) Efficacia.

Nell'elenco pubblicato sono indicati i servizi pubblici offerti, ripartiti per tipologia di utenza, l'ufficio preposto e il relativo recapito e-mail.

Per ognuna delle dimensioni considerate, l'Ateneo ha correttamente individuato la sottodimensione, l'indicatore, la formula per il monitoraggio dell'indicatore, il valore programmato.

Il collegamento tra gli standard qualitativi ed il ciclo della performance – espressamente richiesto dalla delibera CIVIT 3/2012 – appare garantito dalla coerenza e compatibilità tra alcuni obiettivi di performance ed alcuni standard (ad esempio, in tema di orientamento e di mobilità internazionale).

## **5 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS**

Il coinvolgimento degli stakeholders è attuato attraverso varie forme di partecipazione che riguardano gli stakeholders interni, attraverso la somministrazione di questionari sul benessere

organizzativo, volto a rilevare criticità ed eventuali azioni e correttivi da porre in essere nei rapporti con i dipendenti afferenti alle rispettive strutture. Per quanto riguarda gli stakeholders esterni, a seguito delle modifiche introdotte dall'ANVUR sul sistema di rilevazione delle opinioni degli studenti, sono state completamente ridisegnate le procedure di somministrazione on line dei questionari, la gestione degli esiti e la pubblicazione in tempo reale dei dati. La medesima operazione è stata realizzata per la pubblicazione dei dati relativi alla compilazione dei libretti delle lezioni e delle altre attività. Nel 2014 si è, pertanto, realizzata per la prima volta la somministrazione on line dei questionari sulla valutazione delle attività didattiche da parte degli studenti accedendo al Portale, secondo le nuove disposizioni dell'ANVUR. Inoltre il CDA ha approvato gli standard di qualità dei servizi erogati.

L'ultima edizione degli "Standard di qualità" pubblicata sul sito "Amministrazione Trasparente", individua i servizi rivolti a 4 tipologie di stakeholders, distinguendo le schede per colore: studenti e futuri studenti, laureati, personale (interno all'Ateneo), esterni (imprese, società, istituti scolastici e cittadini). Complessivamente sono stati definiti n. 64 standard. Nell'elenco sono indicati i servizi pubblici offerti, ripartiti per tipologia di utenza, l'ufficio preposto e il relativo recapito e indirizzo mail. In merito agli strumenti di interazione, ad esempio negli "Standard Servizi sociali", è previsto come indicatore di efficacia del servizio l'assenza di "reclami".

Nella Relazione sulla performance 2014, già pubblicata sul sito "Amministrazione Trasparente" >> "performance" sono rendicontati i risultati agli stakeholders relativamente agli obiettivi strategici (v. da pag.69 a pag. 76).

È attivo all'interno dell'Ateneo un apposito ufficio, l'Ufficio Ricerca e Rapporti con le imprese, con l'obiettivo di collegare in maniera più efficace il mondo della ricerca a quello delle imprese. Sono state inoltre intraprese diverse iniziative per sensibilizzare gli interessi delle imprese alla collaborazione in progetti di ricerca comuni, tra cui la creazione di Spin off.

## **6 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV**

Il Nucleo ha condotto la propria attività di monitoraggio e verifica attraverso l'esame della documentazione descritta in premessa, l'analisi dei dati contenuti nella piattaforma di monitoraggio on-line e la richiesta di informazioni e chiarimenti alle diverse strutture dell'Ateneo anche per il tramite della Struttura tecnica di supporto.

## **7 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

Come documentato nei paragrafi precedenti, nel corso del 2013 si sono registrati una serie di miglioramenti nella definizione e gestione del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

Ciò premesso, permangono dei margini di miglioramento in riferimento a diverse fasi e strumenti di cui tale sistema si compone. Di seguito, i suggerimenti che il Nucleo formula al riguardo.

- In relazione alla performance organizzativa, il Nucleo rileva quanto segue:

- a) I target selezionati nella forma di "Miglioramento degli indicatori" o di "Mantenimento degli indicatori", come nel caso, ad esempio, degli obiettivi operativi dell'Area Ricerca del Piano della performance 2015-2017, non sono sufficientemente chiari, in quanto non consentono di individuare la performance che, in relazione ad ogni obiettivi, l'Ateneo si propone di raggiungere. In tali casi, dunque, è auspicabile indicare il valore di riferimento del target, in modo da assicurarne la necessaria trasparenza e comprensibilità anche all'esterno dell'Ateneo.
- b) Per gli obiettivi declinati in termini di "miglioramento", il target dovrebbe essere coerente con una performance di livello superiore rispetto a quella registrata in passato. Ciò non si verifica in riferimento all'obiettivo "Miglioramento della qualità delle informazioni sul sito Amministrazione Trasparente" il cui target (100% di indicatori soddisfatti della Bussola della trasparenza) è già stato raggiunto in passato dall'Ateneo.
- c) Anche nei casi in cui il target è del tipo "SI/NO", andrebbe indicato un orizzonte temporale entro cui si prevede il raggiungimento dell'obiettivo. Tale indicazione risulta particolarmente necessaria nel caso di obiettivi assegnati al personale, non essendo possibile, in mancanza di un riferimento temporale, stabilire in quale anno, nell'ambito del triennio di riferimento, un

*obiettivo debba essere conseguito.*

*- Nel 2013 l'Ateneo ha condotto per la prima volta dei test di validità degli indicatori, migliorando ulteriormente il processo di definizione degli stessi. Il Nucleo suggerisce come ulteriore passo avanti lo svolgimento di test della qualità dei target, come previsto dalla del. CIVIT 89/2010.*

*- In relazione alla performance individuale il Nucleo sottolinea l'importanza di individuare obiettivi di miglioramento, misurabili, sfidanti, rilevanti e confrontabili. Si riscontra ancora la tendenza a indicare come obiettivi le ordinarie competenze degli uffici e servizi ove sono preposti.*

*- Il Nucleo, pur riconoscendo all'amministrazione di porre l'attenzione al coinvolgimento degli stakeholder, sottolinea l'importanza di identificare in maniera più puntuale le parti interessate individuando, per ogni tipologia di soggetti, bisogni e aspettative in modo da poter integrare il Piano delle performance con obiettivi in linea alle esigenze dei portatori di interesse.*

*- Il Nucleo condivide, infine, le criticità riscontrate dalla stessa amministrazione nel Piano per la performance e le relative azioni di miglioramento, con particolare riguardo alle seguenti:*

*a) rafforzare e migliorare, come già auspicato nel precedente Piano, i sistemi di misurazione e valutazione della performance da estendere a tutta l'organizzazione e in maniera progressiva a tutto il personale anche sulla base delle risultanze emerse dai questionari somministrati al personale e a seguito di attività di confronto con altre realtà universitarie;*

*b) estendere il ricorso ad indicatori quantitativi in relazione agli obiettivi del personale di categoria EP e D;*

*c) Rafforzare la capacità dell'organizzazione di mettere a punto un meccanismo di definizione di obiettivi per i dirigenti e il personale di cat. EP anche nelle aree strategiche della ricerca e della didattica e rafforzamento dell'utilizzo di sistemi premiali, secondo criteri di valorizzazione del merito, per tutte le aree dell'Ateneo e per tutto il personale, definendo un sistema di indicatori in grado di monitorare periodicamente i risultati dei vari livelli dell'organizzazione.*