



## Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università *Mediterranea* di Reggio Calabria

*Dicembre 2010*

## **Sommario**

<b>Premessa</b> .....	<b>6</b>
<b>I. La valutazione e la programmazione nelle Università</b> .....	<b>7</b>
I.1 Il contesto normativo.....	7
I.2 Applicabilità del D.lgs. 150/2009 per le Università.....	8
<b>II. Funzioni e soggetti attuatori del Sistema</b> .....	<b>10</b>
<b>III. Ambiti di misurazione e valutazione e ciclo di gestione della performance</b> .....	<b>12</b>
III.1 Ambiti di misurazione e valutazione della performance .....	12
III.2 Ciclo di gestione della performance .....	13
<b>IV. L'Università Mediterranea e lo stato attuale della valutazione della performance amministrativa</b> .....	<b>15</b>
IV.1 Le caratteristiche distintive dell'Università Mediterranea .....	15
IV.2 Lo stato attuale della valutazione della performance amministrativa presso l'Università Mediterranea.....	16
<b>V. Principi e indirizzi per la definizione del Sistema</b> .....	<b>22</b>
V.1 Principi di riferimento .....	22
V.2 Gli indirizzi della CiVIT sui sistemi di misurazione .....	22
V.2.1 Indicatori, target e infrastruttura di supporto .....	23
V.2.2 I requisiti minimi richiesti al sistema di misurazione della performance.....	24
<b>VI. Metodologia di misurazione della performance organizzativa</b> .....	<b>25</b>
VI.1 La selezione degli indicatori e dei valori attesi (target) .....	25
VI.2 L'infrastruttura di supporto .....	28
VI.3 La mappa strategica e il collegamento con gli indicatori.....	30
VI.4 La declinazione organizzativa .....	32
VI.5 La valutazione della performance dei servizi e delle unità organizzative .....	35
VI.6 La valutazione della performance individuale .....	39
VI.6.1 Metodologie per la misurazione e la valutazione .....	39
VI.6.1.1 Modello per la definizione degli obiettivi .....	40
VI.6.1.2 Sistema di pesatura degli obiettivi .....	41
VI.6.1.3 Sistema di pesatura delle posizioni organizzative.....	42
VI.6.1.4 Modelli per la valutazione del personale .....	45
VI.6.1.5 Protocollo del processo di misurazione e valutazione .....	50
VI.6.2 Valorizzazione del merito.....	50

VI.6.3 Procedure di conciliazione .....	52
VI.6.4 Analisi e fabbisogno delle competenze .....	52
<b>VII. Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione.....</b>	<b>57</b>
<b>VIII. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....</b>	<b>59</b>
VIII.1 Sistemi di controllo interno .....	59
VIII.2 Il raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....	62
<b>IX. Trasparenza e integrità.....</b>	<b>64</b>
<b>Glossario .....</b>	<b>67</b>

## ***Indice delle tabelle***

Tabella 1 - Funzioni e soggetti attuatori della misurazione e valutazione della performance .....	10
Tabella 2 - L'attuale sistema di valutazione dell'amministrazione .....	20
Tabella 3 - Scheda anagrafica dell'indicatore.....	29
Tabella 4 - Il quadro delle funzioni e dei servizi (parziale) .....	31
Tabella 5 - Dai servizi ai processi.....	31
Tabella 6 – Estratto della tabella degli indicatori applicabile alla Mediterranea.....	32
Tabella 7 - Tabella per la valutazione della qualità del servizio .....	38
Tabella 8 - Indicatori per la valutazione della qualità del servizio .....	38
Tabella 9 - Metrica per la pesatura degli obiettivi .....	42
Tabella 10 - Criteri di attribuzione per la valutazione della posizione .....	44
Tabella 11 – I pesi del modello per le diverse categorie .....	49
Tabella 12 – Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione .....	57
Tabella 13 - Raccordo voci di spesa – Funzioni mappa strategica .....	63

## ***Indice delle figure***

Figura 1 – Ciclo di gestione della performance .....	13
Figura 2 - L'ampiezza e la profondità delle performance .....	14
Figura 3 - Il posizionamento della Mediterranea rispetto alle sei dimensioni dell'indagine .....	17
Figura 4 - Posizionamento della Mediterranea rispetto ai 19 enti del campione.....	18
Figura 5 - Una classificazione degli indicatori di performance.....	26
Figura 6 - Schema di relazione sullo stato dell'unità organizzativa .....	28
Figura 7 - La catena strategica del valore nelle università .....	30
Figura 8 - Organigramma dell'Amministrazione centrale .....	33
Figura 9 - Relazione tra centri di responsabilità e attività .....	34
Figura 10 - Una selezione di indicatori per centri di responsabilità.....	34
Figura 11 - Modello per la qualità dei servizi .....	35
Figura 12 - Modello per la misurazione e la valutazione della performance dei servizi.....	37
Figura 13 - Modello per la definizione degli obiettivi .....	41
Figura 14 - Modello di pesatura degli obiettivi .....	42
Figura 15 - Modello per la pesatura delle posizioni organizzative.....	43
Figura 16 - Modello per la valutazione dei dirigenti .....	45
Figura 17 - Modello per la valutazione del Direttore amministrativo .....	48
Figura 18 – Modello di valutazione delle prestazioni per il personale .....	48
Figura 19 - Modello di contabilità analitica.....	61

## *Premessa*

Il documento illustra Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dell'Università Mediterranea di Reggio Calabria (d'ora in avanti "Sistema").

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua :

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di garanzia e di conciliazione in caso di divergenza valutatore-valutato;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

Il documento è così strutturato:

1. una parte generale che illustra il contesto normativo;
2. una sezione dedicata allo stato e ai risultati della valutazione in campo amministrativo della Mediterranea;
3. la descrizione del sistema e della metodologia adottata con riferimento ai seguenti ambiti di misurazione e valutazione:
  - a) la performance organizzativa
  - b) la performance individuale articolata in:
    - i. strumenti e criteri di valutazione, incluse le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema
    - ii. la valutazione dei dirigenti
    - iii. la valutazione del personale
4. un piano di attuazione del sistema;
5. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
6. una sezione dedicata alla trasparenza e all'integrità;
7. un glossario con la definizione dei principali termini usati dal Sistema.

In linea generale, il Sistema è un documento metodologico funzionale alla stesura del Piano della performance, elaborato sotto la responsabilità dell'Amministrazione della Mediterranea.

A seguito dell'insediamento dell'ANVUR, ulteriori linee guida e indirizzi per il Sistema potranno essere sviluppati e precisati anche dopo la sua approvazione da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo.

## I. La valutazione e la programmazione nelle Università

### I.1 Il contesto normativo

La valutazione delle performance delle Università italiane è stata introdotta normativamente nel 1995 con la legge 537 che istituì i Nuclei di Valutazione come organi indipendenti all'interno di ogni Ateneo.

Le funzioni di valutazione furono poi compiutamente definite con la legge n. 370 del 1999 che recita: *“Le università adottano un sistema di valutazione interna della gestione amministrativa, delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio, verificando anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa”*.

Nel tempo, le attività di valutazione delle Università si sono concentrate prevalentemente sulle funzioni primarie della didattica e della ricerca, riservando solo marginalmente spazi di valutazione per gli aspetti organizzativo-gestionali, considerati poco influenti sulle performance formative e scientifiche. Eppure, l'attività amministrativa, in un quadro caratterizzato da spinte competitive sulle scarse risorse pubbliche disponibili e sulla conseguente capacità di gestire con efficienza il capitale umano, finanziario e strumentale, si rivela sempre più un fattore determinante per il successo o il dissesto di un Ateneo. La storia recente delle università ha dimostrato che il sistema, in taluni casi, è a rischio di degrado a causa dell'insufficiente attenzione al presidio del contesto amministrativo.

Quando si parla di contesto amministrativo ci si riferisce sia alla gestione di servizi comuni (gestione delle risorse umane, del patrimonio, della contabilità, ecc.) che alle attività di supporto diretto alla didattica (es. segreterie studenti) e alla ricerca (es. supporto alla progettazione e alla rendicontazione dei progetti di ricerca), nonché alla più generale attività di governo e controllo dell'Ateneo.

Alle norme sulla valutazione si affiancano, in via complementare, quelle sulla programmazione del sistema universitario, che prevedono dal 2005 (legge n. 43) una programmazione triennale su obiettivi strategici sui temi dell'offerta formativa, della ricerca, dei servizi agli studenti, dell'internazionalizzazione e del personale. Gli atenei vengono misurati a consuntivo sulla base dei risultati ottenuti in termini di miglioramento attraverso indicatori definiti dal MIUR.

In tale contesto, si inseriscono le iniziative miranti all'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi.

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura dell'orientamento alla spesa (logica monodimensionale - *input*) a quella dell'orientamento al risultato (logica multidimensionale) auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Per facilitare questo passaggio occorre che:

- ✓ le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione orientandoli verso la logica multidimensionale sopra citata;
- ✓ i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholder*) siano al centro dei sistemi di programmazione e

di valutazione;

- ✓ il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

È noto che nella maggioranza delle strutture/articolazioni organizzative delle Università, le attività accademiche, svolte da personale in regime di diritto pubblico (art. 3 D.lgs. 165/2001), si intrecciano alle attività tecnico-amministrative, svolte da personale in regime di diritto privato.

Emerge, dunque, una necessità di coordinamento delle norme generali che disciplinano la pianificazione nella pubblica amministrazione con le norme speciali concernenti la programmazione e gli organismi indipendenti di valutazione, già previsti per le Università con specifiche norme, per evitare duplicazioni di atti programmatici e di processi di valutazione, nonché incertezze normative e sovrapposizioni organizzative<sup>1</sup>.

Tuttavia, al di là delle difficoltà che possono nascere dall'applicazione del ciclo generale della performance ad una particolare organizzazione quale è quella universitaria, il Sistema può rappresentare una risorsa per il cambiamento e un'opportunità, a patto che:

- si evitino atteggiamenti attendisti e di puro adeguamento formale alle disposizioni della legge;
- non si interrompano i processi virtuosi già in atto (vedi processi di autovalutazione e di pianificazione strategica già avviati);
- non si interpreti il ciclo di gestione della performance come un metodo di pianificazione, misurazione e valutazione parallelo, ma lo si integri nel naturale processo di programmazione e controllo dell'Ateneo.

## *1.2 Applicabilità del D.lgs. 150/2009 per le Università*

La Delibera n. 09/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (d'ora in poi CiVIT) in tema di applicabilità del D.lgs. 150/2009 "*Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*" dispone che:

1. le Università non siano tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'Art. 14 del D.lgs. 150/2009;
2. a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999;
3. le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.lgs. 150/2009 e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

---

<sup>1</sup> Da Relazione finale "Progetto Brunetta" MIP Politecnico di Milano



Inoltre, le nuove competenze dei Nuclei di valutazione saranno coordinate dall'ANVUR, di cui si attende l'insediamento a seguito della recente pubblicazione del Regolamento sulla struttura ed il funzionamento dell'Agenzia.

Il Rettore dell'Università Mediterranea di Reggio Calabria con la lettera del 14/4/2010, prot. n. 4250, inviata al Presidente del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, prof. Piero Tosi, ha ottemperato a queste disposizioni, incaricando il Nucleo di svolgere le funzioni disposte dalla nuova disciplina in aggiunta a quelle già previste dalle norme vigenti.

## II. Funzioni e soggetti attuatori del Sistema

La Tabella 1 indica le principali funzioni previste nel Sistema e i relativi soggetti attuatori.

*Tabella 1 - Funzioni e soggetti attuatori della misurazione e valutazione della performance*

Funzioni	Soggetto attuatore
Adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi. Adozione, con apposito provvedimento, del "Sistema di misurazione e valutazione della performance"	Ogni amministrazione pubblica
<b>Definizione del "Sistema di misurazione e valutazione della performance", in sede di prima applicazione</b>	<b>Nucleo di Valutazione</b>
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione, ove presenti	Organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti
Misurazione e valutazione della performance, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e rendicontazione dei risultati	Ogni amministrazione pubblica
Programmazione triennale degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e allocazione delle risorse conseguenti e definizione prima dell'inizio del rispettivo esercizio	Organi di indirizzo politico-amministrativo
<b>Misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione ad essi dei premi previsti</b>	<b>Nucleo di Valutazione</b>
Misurazione della performance di ciascuna unità organizzativa	Dirigenti di vertice e personale responsabile di unità organizzative
Misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti (non di vertice) e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità	Dirigenti di vertice
Misurazione e la valutazione della performance individuale del personale	Dirigenti
<b>Compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale</b>	<b>Nucleo di Valutazione</b>
Redazione annuale, entro il 31 gennaio, di un documento programmatico triennale, denominato "Piano della performance"	Organo di indirizzo politico amministrativo
Redazione annuale di un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati	Organo di indirizzo politico amministrativo
Adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente	Organo di indirizzo politico amministrativo
<b>Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunicare le criticità</b>	<b>Nucleo di Valutazione</b>
<b>Convalidare la "Relazione sulla performance", condizione per l'accesso agli strumenti per premiare il merito</b>	<b>Nucleo di Valutazione</b>
<b>Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi</b>	<b>Nucleo di Valutazione</b>

Dalla tabella si evince che le responsabilità operative del Nucleo di Valutazione riguardano:

1. la definizione del Sistema di misurazione e valutazione in sede di prima applicazione che per la

Mediterranea, in assenza di norme specifiche, dovrà essere completata entro il 31 dicembre 2010;

2. la valutazione della performance dell'Università nel suo complesso, come sintesi delle diverse componenti, a partire dal 2012, con riferimento: alle attività svolte nel 2011, al Piano della performance e al Sistema di misurazione e valutazione che dovrà essere approvato dall'Ateneo entro gennaio 2011;
3. la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice (Direttore amministrativo);
4. la compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale;
5. l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione;
6. il monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema;
7. la convalida della "Relazione sulla performance" che sarà successivamente trasmessa per l'adozione all' "Organo di indirizzo politico amministrativo".

In aggiunta a queste funzioni operative, vi è una funzione di garanzia della correttezza dell'applicazione del Sistema e dell'utilizzo dei premi.

Nella Tabella 1 il riferimento a "Dirigenti di vertice" si applica al Direttore amministrativo. Il riferimento a "Dirigenti" si applica al personale responsabile di unità organizzativa.

### *III. Ambiti di misurazione e valutazione e ciclo di gestione della performance*

#### *III.1 Ambiti di misurazione e valutazione della performance*

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

1. la **performance organizzativa** cioè la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso. Ciò significa valutare:
  - l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
  - l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
  - il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
  - lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
  - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
  - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
2. la **performance individuale dei dirigenti** e del personale responsabile di una unità organizzativa è collegata:
  - agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
3. la **performance individuale del personale** non in posizione di responsabilità è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

### III.2 Ciclo di gestione della performance

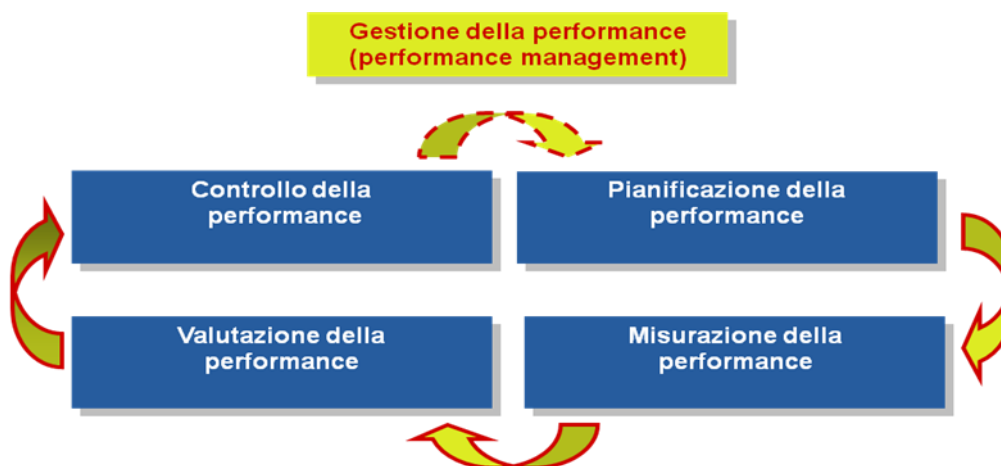
L'attività di misurazione e valutazione della performance si inserisce organicamente all'interno del **ciclo di gestione della performance**, così articolato:

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

La valutazione e la rendicontazione appaiono logicamente come fasi di innesto del ciclo della performance e quindi preliminari alla definizione degli obiettivi, contrariamente all'ordine previsto dal decreto, in quanto per pianificare sulla base delle effettive necessità e non di astratti bisogni, occorre aver prima valutato lo stato attuale delle performance.

Figura 1 – Ciclo di gestione della performance

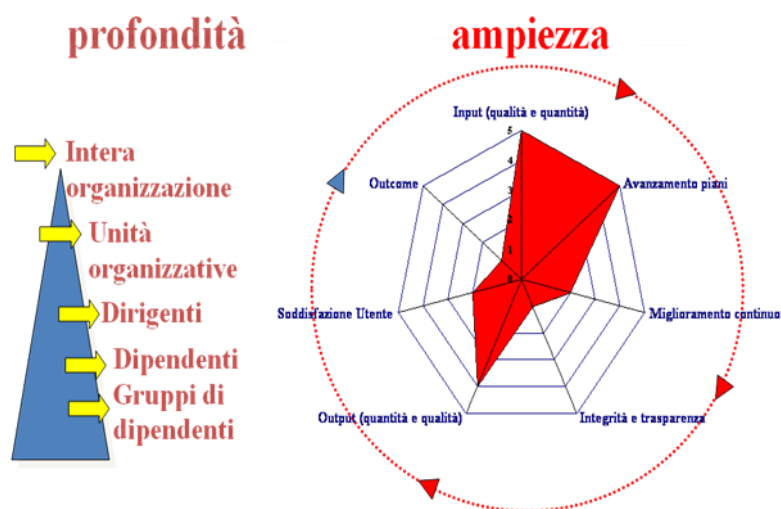
(Tratto da presentazione CiVIT)



Il ciclo della performance e le sue fasi va quindi declinato per tutte le dimensioni (ambiti) della performance e per tutti i livelli organizzativi:

Figura 2 - L'ampiezza e la profondità delle performance

(Tratto da presentazione CiVIT)



In assenza di indirizzi da parte dell'ANVUR, il compito di definire il Sistema di misurazione e valutazione della performance ricade integralmente tra i compiti del Nucleo di Valutazione. Nel transitorio si può fare riferimento a una prima elaborazione di tali indirizzi, pubblicata dalla CiVIT con le Delibere n. 88/2010 avente per oggetto "Linee guida per la definizione di standard di qualità" e la n. 89/2010 avente per oggetto "Indirizzi - sottoposti a consultazione - in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance". La delibera n. 89 si focalizza sulla misurazione delle performance a livello organizzativo, mentre, per quanto riguarda la performance individuale, la Commissione si riserva di fornire ulteriori indicazioni in un documento successivo. Infine, occorre tenere conto delle successive delibere CiVIT n. 104/2010 avente per oggetto la "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010" e n. 105/2010 avente per oggetto le "Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità".

## *IV. L'Università Mediterranea e lo stato attuale della valutazione della performance amministrativa*

### *IV.1 Le caratteristiche distintive dell'Università Mediterranea*

Per una descrizione delle caratteristiche distintive dell'Università Mediterranea, si fa riferimento al piano strategico dell'Ateneo per il periodo 2008-2012, che al paragrafo 4. *"Identità dell'Università Mediterranea: ragione d'essere, visione futura, valori e portatori d'interesse"* definisce:

#### ***La ragione d'essere***

"Promuovere la crescita della Calabria e del paese attraverso la ricerca, la formazione e la qualità dei servizi agli studenti e al territorio, la trasmissione dei valori per lo sviluppo etico e civile della comunità, l'innovazione, il trasferimento di tecnologie e di competenze professionali in collaborazione con i soggetti economici e sociali, la cooperazione con Enti di ricerca e Istituzioni nazionali e internazionali, con particolare riferimento ai paesi del bacino del Mediterraneo."

#### ***La Visione futura***

"Università libera ed autonoma, impegnata nella cooperazione con i paesi del bacino del Mediterraneo, che diviene centro dello sviluppo etico, civile, culturale, economico e sostenibile del territorio attraverso la crescita e la capacità di accoglienza, l'integrazione dei saperi, la collaborazione con la comunità scientifica nazionale e internazionale e l'impegno per la cultura della legalità."

#### ***I valori fondanti***

- libertà di pensiero e di circolazione delle idee
- impegno sociale
- lotta alla discriminazione e alle organizzazioni illegali
- sostegno ai soggetti socialmente più deboli
- autonomia scientifica, didattica e organizzativa
- competitività
- riconoscimento e premialità delle competenze, delle capacità e dell'impegno
- inscindibilità della ricerca e della didattica
- condivisione e partecipazione
- trasparenza e pubblicità degli atti
- efficienza e efficacia delle azioni

#### ***I portatori di interesse***

Studenti, Docenti, Personale tecnico amministrativo, Famiglie, Scuole secondarie, Sistema universitario calabrese, Università ed Enti di ricerca, Istituzioni della città e del territorio, Mondo produttivo, Fornitori di servizi, Forze sociali.

#### *IV.2. Lo stato attuale della valutazione della performance amministrativa presso l'Università Mediterranea*

Per una prima valutazione sullo stato del sistema di gestione della Mediterranea (quadro organizzativo, sistemi di supporto e sistemi di valutazione dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo), si fa riferimento all'attività di autovalutazione (*check-up* organizzativo) svolta nei primi mesi del 2010 da un gruppo di 19 università, tra cui la Mediterranea, coordinato dal prof. Bruno Dente del Politecnico di Milano. Essa ha consentito di presentare un quadro aggiornato e dettagliato del sistema di pianificazione, controllo e valutazione del personale non accademico dei 19 atenei e del posizionamento di ciascun Ateneo sui singoli elementi del sistema all'interno del gruppo.

Il campione di atenei partecipante è sufficientemente rappresentativo se si considera che gli studenti iscritti sono circa il 40 % del totale e la componente di personale tecnico-amministrativo rappresenta circa il 36 % del totale del sistema universitario.

Il questionario utilizzato si basa su una *checklist*, di seguito riportata, che identifica per ciascun aspetto essenziale del sistema di pianificazione, controllo e valutazione gli elementi costitutivi verificabili (misurabili) di cui sono disponibili evidenze di efficacia.

Di seguito si presenta l'elenco degli "elementi" in cui si articola il *check-up*:

##### **ELEMENTO 1: *Quadro e raccordo organizzativo***

L'organizzazione ha stabilito le responsabilità ed il quadro organizzativo di riferimento per la gestione ed assicura il raccordo operativo tra programmazione generale e sistema di valutazione del personale.

##### **ELEMENTO 2: *Sistemi di supporto***

L'organizzazione è dotata di un sistema di misura delle prestazioni in grado di fornire una rendicontazione sistematica dei risultati e individua tempestivamente i miglioramenti e i cambiamenti da apportare all'organizzazione.

##### **ELEMENTO 3: *Gestione del personale, valutazione delle posizioni e formazione***

L'organizzazione si è dotata di un quadro sistematico di riferimento per la gestione del personale secondo criteri di eticità e di regolarità e stabilisce i requisiti culturali e professionali (le competenze richieste) per ciascun operatore.

##### **ELEMENTO 4: *Il sistema di valutazione per il personale dirigente a tempo determinato e indeterminato***

Il sistema di valutazione e di premi riconosce e valorizza la professionalità ed il merito dei dirigenti.

##### **ELEMENTO 5: *Il sistema di valutazione per il personale senza responsabilità dirigenziali***

Il sistema di valutazione e di premi riconosce e valorizza la professionalità ed il merito del personale.

##### **ELEMENTO 6: *Trasparenza e consistenza del sistema***

L'ente assicura la trasparenza e l'imparzialità del sistema di valutazione della performance anche attraverso l'indipendenza dell'organo di valutazione.

Ogni elemento si articola in una serie di domande alle cui risposte si attribuisce un punteggio di valutazione da 0 a 4 secondo lo schema seguente:

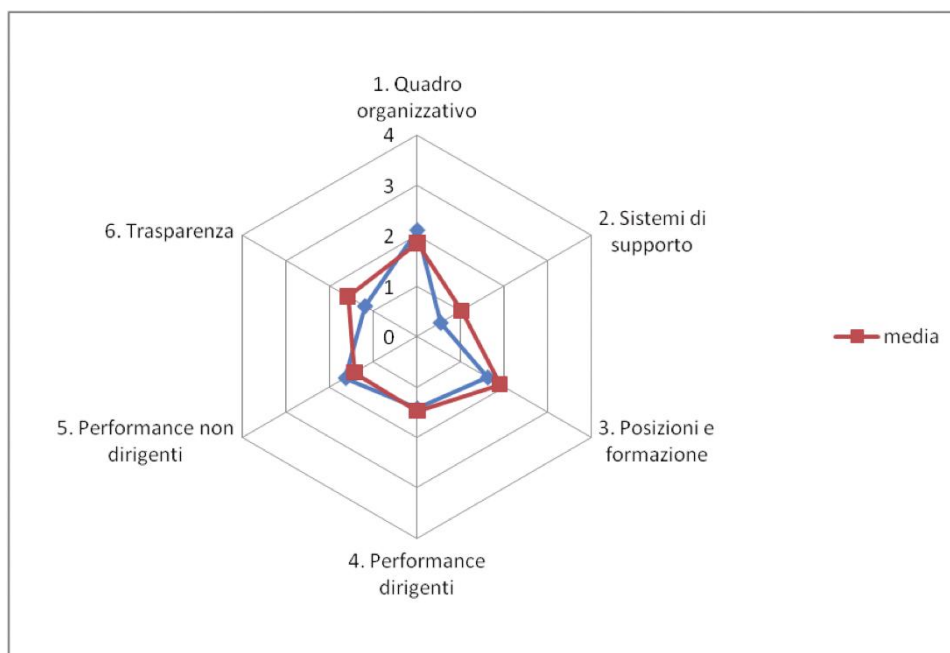


Punteggio	Descrizione	Note
0	L'elemento è assente	Non è previsto da alcuna procedura o politica dell'ente.
1	L'elemento è presente, ma in fase di prima sperimentazione	Esiste una procedura scritta che lo prevede, è stato progettato, ma la sua applicazione è in fase di prima sperimentazione.
2	L'elemento è presente, applicato, ma migliorabile	Dalla prima applicazione, non vi è stata ancora una valutazione ed eventuale revisione, oppure l'elemento non è consolidato e inserito organicamente nei processi dell'organizzazione.
3	L'elemento è presente, applicato e adeguato	Dalla prima applicazione l'elemento è consolidato, ed è stato oggetto di valutazione ed eventuale revisione.
4	L'elemento è esemplare	Si tratta di una <i>best practice</i> che si ritiene specifica della propria organizzazione o comunque superiore rispetto alle procedure generalmente presenti in organizzazioni simili e che si considera utile per analisi di trasferibilità.

Il risultato di ciascun elemento del *check-up* è ottenuto come indice sintetico dato dalla somma dei punteggi ottenuti sulle domande moltiplicati per il peso attribuito ad ogni domanda.

Per una valutazione d'insieme sui risultati del *check-up* della Mediterranea e sul suo posizionamento nelle diverse aree di indagine rispetto alla media dei 19 atenei, si veda il grafico "radar" della Figura 3.

Figura 3 - Il posizionamento della Mediterranea (tratti in blu) rispetto alle sei dimensioni dell'indagine



Dalla Figura 3 risulta una situazione così sintetizzabile:

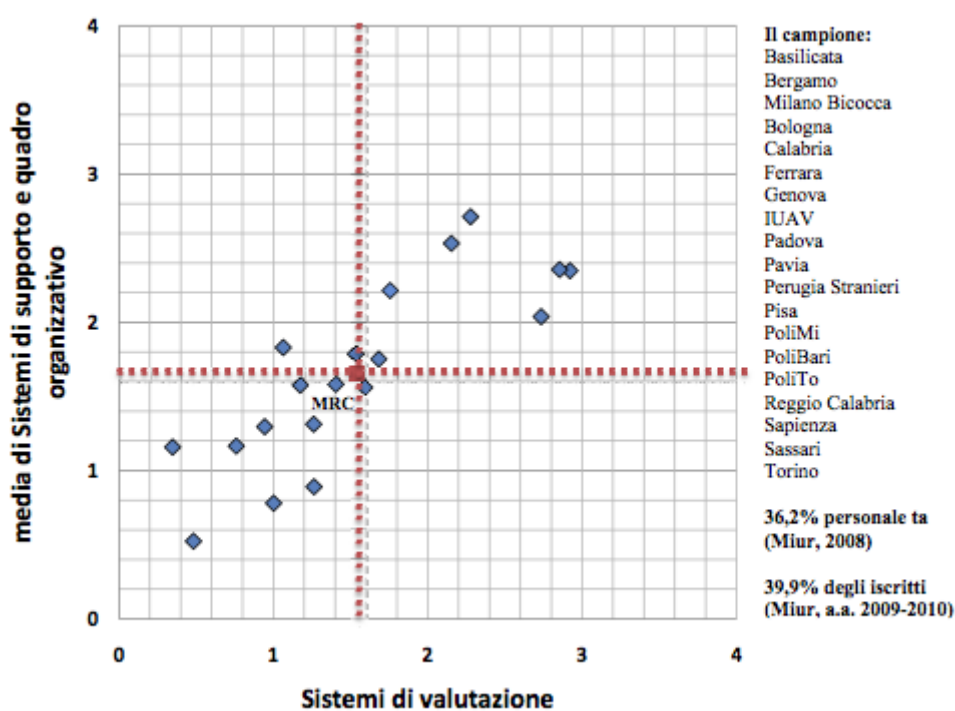
- i punteggi medi del campione si attestano su valori non superiori a 2 sulle diverse aree di indagine, equivalenti al giudizio "L'elemento è presente, applicato, ma migliorabile", confermando, pertanto, un quadro di sostanziale ritardo delle università su ciascuna componente del sistema di misurazione e valutazione delle performance e, in particolare, sui sistemi di supporto;
- il ritardo della Mediterranea è ancora più marcato rispetto ai dati medi sugli elementi della

“Trasparenza” e soprattutto sui “Sistemi di supporto”.

Un'altra vista del posizionamento della Mediterranea è riportata in Figura 4, nella quale gli enti sono stati posizionati in un quadrante considerando due dimensioni (verticale, orizzontale). Le dimensioni sono misurate secondo la scala di auto-valutazione (0-4) e il risultato è dato dal proprio indice sintetico. Gli indici sono stati costruiti quali medie delle auto-valutazioni. Per quanto riguarda l'asse delle x, l'indice rappresenta la media degli indici relativi a valutazione delle posizioni (3.3-3.6), valutazione della performance dei dirigenti (punto 4), valutazione della performance del personale (punto 5). Sull'asse delle y è invece rappresentato un indice sintetico dei valori del quadro organizzativo (punto 1) e dei sistemi di supporto (punto 2).

Ogni rombo azzurro rappresenta un Ateneo, mentre il quadrato rosso rappresenta la media dei risultati di tutti gli atenei. Come si può vedere, il posizionamento della Mediterranea è vicino alla media del campione.

Figura 4 - Posizionamento della Mediterranea rispetto ai 19 enti del campione



L'analisi ha isolato tre raggruppamenti di atenei a diversi livelli di maturità per i quali è opportuno definire diverse strategie di attuazione del miglioramento. L'Università Mediterranea si colloca nel raggruppamento mediano per il quale appare necessario puntare sul consolidamento e sullo sviluppo delle precondizioni organizzative e tecnologiche finalizzate al conseguente e contestuale miglioramento degli attuali sistemi di pianificazione, controllo e valutazione. L'analisi mostra che gli atenei che hanno dei sistemi di supporto solidi hanno anche dei sistemi di valutazione sviluppati: ciò conferma l'impostazione secondo la quale il sistema organizzativo e i sistemi di supporto si qualificano quali pre-condizioni essenziali del buon funzionamento dei sistemi di valutazione. Ad esempio, un buon sistema di valutazione delle performance dei dipendenti deve necessariamente essere affiancato, oltretutto dalla definizione dei ruoli all'interno dell'organizzazione e dei

comportamenti organizzativi collegati al ruolo, ad un solido sistema di misurazione della performance di Ateneo e all'efficace funzionamento del controllo di gestione.

La ricerca è stata realizzata in due differenti fasi: nella prima è stato somministrato un questionario generale, nella seconda, sulla base delle risultanze dei questionari e dell'analisi dei documenti allegati dagli atenei, sono state preparate ed effettuate alcune interviste individuali.

Nel dettaglio, una delle dimensioni analizzate è il quadro organizzativo: sotto l'aspetto sia macro sia micro dell'organizzazione, per le deleghe e le responsabilità dei dirigenti, gli obiettivi strategici, i programmi di miglioramento e gli standard di servizio. La Mediterranea, in questo ambito, si colloca appena al di sopra della media degli atenei: l'Indice Sintetico dell'Ateneo reggino è pari a 2.1, contro una media complessiva pari a 1.9.

Per l'analisi dei sistemi di supporto sono stati presi in considerazione i seguenti indicatori: il sistema di misura delle prestazioni e la sua integrazione con i sistemi di valutazione, il sistema di reporting sulle prestazioni misurate e la tempestività degli strumenti di rendicontazione, la funzione di controllo di gestione e di audit, i sistemi di gestione dei rischi e degli eventi avversi. In questo caso, la Mediterranea presenta un Indice Sintetico pari allo 0.5, un valore che risulta essere molto al di sotto della media complessiva (pari ad 1) degli atenei campionati. Considerando che i sistemi di supporto rappresentano pre-condizioni essenziali ai sistemi di valutazione, sia per quel che riguarda le prestazioni dell'organizzazione sia per la valutazione del personale, la Mediterranea dovrà necessariamente impegnarsi per migliorare i propri.

Altro elemento analizzato dal *check-up* è la formazione nei suoi diversi aspetti: il sistema di gestione della formazione, la gestione della formazione, i tipi di formazione svolta e gli obiettivi. In questo ambito, la Mediterranea presenta il punteggio massimo (Indice Sintetico pari a 3) su una media complessiva pari a 2.3.

Altro discorso, invece, si deve fare per la valutazione delle posizioni. L'indagine condotta ha preso in esame: la definizione dei profili di ruolo; le linee guida della valutazione delle posizioni; la mappa delle posizioni; la copertura organizzativa della valutazione delle posizioni; l'identificazione delle componenti e l'attribuzione dei pesi delle posizioni; il monitoraggio delle posizioni. Nella diagnosi finale, la Mediterranea appare indietro rispetto agli altri atenei. Infatti, l'Indice Sintetico ottenuto è pari a 1.1, che risulta essere inferiore alla media complessiva (1.7).

Nel *check-up* sul sistema di valutazione delle prestazioni, sono stati individuati due ambiti di applicazione: la valutazione del personale dirigenziale e la valutazione del personale tecnico-amministrativo.

L'indagine sul sistema di valutazione dei dirigenti ha puntato l'attenzione sui seguenti indicatori: processo di valutazione con un focus anche sui meccanismi di *feedback*; formazione per i valutatori e linee guida per la valutazione; componenti del sistema di valutazione; trasparenza del sistema; tempestività; integrazione con altri sistemi e revisione del sistema; rapporto tra valutazione e retribuzione di risultato. In questo ambito, la Mediterranea si posiziona esattamente nella media degli altri atenei (1.4).

Per l'analisi del sistema di valutazione del personale sono stati individuati, quali indicatori: il processo di valutazione (compresi i meccanismi di *feedback*); la formazione per i valutatori e le linee guida per la valutazione; i componenti del sistema di valutazione e l'integrazione con altri sistemi; la trasparenza del sistema; la tempestività; la revisione del sistema; il rapporto tra valutazione e

retribuzione di risultato; la finalità delle valutazioni. La Mediterranea, con un Indice Sintetico pari a 1.6, si posiziona appena al di sopra della media degli altri atenei (1.4).

Per quanto riguarda la valutazione individuale, lo stato attuale del sistema di valutazione e di premi dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è sintetizzato nella Tabella 2.

*Tabella 2 - L'attuale sistema di valutazione dell'amministrazione*

ISTITUTI CONTRATT.	RIF. NORM.	CAT.	SOGGETTO VALUTATORE	OGGETTO DELLA VAL.	OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE	RELAZIONI SINDACALI
Indennità di Responsabilità	art. 91 CCNL 06/09	B-C-D	Direttore Amministrativo	Posizione	Mappatura delle posizioni organizzative Ciascuna Amministrazione individua le posizioni organizzative/specialistiche/di responsabilità, verifica la disponibilità di personale qualificato (BCD) e correla alle stesse un'indennità di responsabilità ai fini dell'attribuzione.	art. 91 CCNL 06/09
Progressioni Orizzontali	art. 82 CCNL 06/09	B-C-D-EP	Responsabile di Struttura	Prestazione	L'obiettivo è quello di valutare la qualità della prestazione del dipendente, con particolare riguardo alla capacità di proporre soluzioni innovative, al grado di coinvolgimento nei processi, all'attenzione verso l'utenza ed alla soluzione dei problemi	art. 82 CCNL 06/09
Incentivazione	artt. 81 e 88 CCNL 06/09	B-C-D	Responsabile di Struttura	Prestazione	L'obiettivo è quello di incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi attraverso la corresponsione dei compensi correlati al merito ed in relazione agli obiettivi assegnati individualmente o a gruppi	art. 81 CCNL 06/09
Progressioni Orizzontali	art. 82 CCNL 06/09	B-C-D	Commissione Progressioni	Competenze	L'obiettivo è quello di remunerare, attraverso la progressione economica, le competenze professionali acquisite dal dipendente nel corso degli anni, desumendo le stesse dal curriculum presentato e dalla documentazione esistente.	art. 82 CCNL 06/09
Progressioni Verticali	art. 80 CCNL 06/09	B-C-D	Commissione Progressioni	Competenze	L'obiettivo è quello di remunerare, attraverso la progressione di categoria, le competenze professionali acquisite dal dipendente nel corso degli anni, desumendo le stesse dal curriculum presentato, dalla documentazione esistente e dalle prove di esame.	
Indennità di Responsabilità per specifici e qualificati incarichi (segr Dip)	art. 91 CCNL 06/09	D	Direttore Amministrativo	Posizione	L'obiettivo è quello di individuare qualificati incarichi di responsabilità per lo svolgimento di funzioni particolarmente complesse, specialistiche e innovative da attribuire ai dip. appartenenti alla categ. D - Segretari di Dip e Tecnici	art. 91 CCNL 06/09

Oltre a quanto rappresentato in tabella, si deve tenere conto che è attualmente in corso di sperimentazione un sistema di pesatura delle posizioni e di valutazione della performance individuale, con applicazione limitata alla categoria EP, coerente con le disposizioni del D.lgs. 150/2009. Il sistema è stato compiutamente descritto nella Relazione annuale 2008-2009, pubblicata di recente a cura del Nucleo di Valutazione.

La Mediterranea può inoltre contare su proprie esperienze di autovalutazione messe in atto nel corso del 2009 e del 2010. Si citano al riguardo:

- la valutazione delle competenze<sup>2</sup> svolta nell'ambito del concorso nazionale "Premiamo i risultati", promosso dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione - Dipartimento della Funzione Pubblica;
- l'analisi dei processi principali<sup>3</sup>, sempre nell'ambito del concorso nazionale "Premiamo i risultati";
- la misurazione comparativa dei costi e della qualità di numerose attività comuni ai vari Atenei, conosciuta come "Progetto GOOD PRACTICE", promosso dal Consorzio MIP del Politecnico di Milano entrato di fatto a far parte delle prassi consolidate di misurazione del sistema universitario italiano.

---

<sup>2</sup> Arcà, R. P., "Analisi e mappatura delle competenze del personale tecnico amministrativo", documento di lavoro interno, settembre 2009

<sup>3</sup> Uccello R., "Analisi dei processi e priorità di intervento", documento di lavoro interno, luglio 2009

## V. *Principi e indirizzi per la definizione del Sistema*

### V.1 *Principi di riferimento*

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance della Mediterranea, in conformità ai principi emanati dalla CiVIT e in attesa delle specificazioni da parte della costituenda ANVUR valedoli per il settore universitario, è strutturato in prima applicazione in modo da tendere a:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di *performance* atteso (che l'Ateneo si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con riferimento ai seguenti ambiti:
  - a) la performance organizzativa
  - b) la performance individuale articolata in:
    - i. strumenti e criteri di valutazione, incluse le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema
    - ii. la valutazione dei dirigenti
    - iii. la valutazione del personalee con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'Ateneo;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'Ateneo, anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'Ateneo che agli interlocutori esterni dello stesso;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

### V.2 *Gli indirizzi della CiVIT sui sistemi di misurazione*

Si richiamano nel seguito gli elementi costitutivi e i requisiti minimi dei sistemi di misurazione dettati dalla CiVIT<sup>4</sup>, che ai fini del presente documento, in assenza di altre specificazioni, costituiscono indirizzi utili allo sviluppo della metodologia.

---

<sup>4</sup> Estratti da delibera CiVIT n. 89/2010

### V.2.1 Indicatori, target e infrastruttura di supporto

La misurazione della performance è utilizzata come elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi pubblici. Essa è svolta attraverso un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile (ad es. un servizio, un processo, un'attività, un gruppo di persone). Per effettuare la misurazione della performance, un'organizzazione deve dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni.

Un Sistema di misurazione della performance si compone di tre elementi fondamentali:

1. indicatori;
2. *target*;
3. infrastruttura di supporto e processi.

Un indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente, replicabile e tendere a coprire tutti gli ambiti di valutazione. Per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni. Queste ultime fanno riferimento, in particolare, agli ambiti di cui al precedente § V.1. Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'effetto positivo di fissare *target* rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale. Questo principalmente perché l'introduzione di un *target* rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un *target* si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- il *target* sia ambizioso, ma realistico;
- il *target* sia quantificabile e misurabile;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il *target* effettivamente raggiungibile;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Il terzo elemento di un Sistema di misurazione è rappresentato dall'infrastruttura di supporto e dai soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, che ne garantiscono la tracciabilità. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

### V.2.2 I requisiti minimi richiesti al sistema di misurazione della performance

Ogni amministrazione dovrà dotarsi di un Sistema di misurazione della performance che rispetti i seguenti requisiti minimi:

1. chiara definizione degli obiettivi;
2. presenza consistente di indicatori di *outcome* tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su *stakeholder* esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
4. caratterizzazione degli indicatori;
5. rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Questo Sistema di misurazione renderà le organizzazioni capaci di:

- acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto ai target individuati;
- legare le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione;
- comunicare obiettivi e risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, nonché confrontare la propria performance in un'ottica di *benchmarking* nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni;
- influenzare i comportamenti organizzativi;
- generare cicli di apprendimento.



## VI. Metodologia di misurazione della performance organizzativa

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono:

- lo stato di attuazione di piani e programmi;
- l'efficienza nell'uso delle risorse e la quantità/qualità dei servizi erogati;
- il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze del personale;
- lo sviluppo delle relazioni con i portatori di interessi anche attraverso forme di partecipazione e di collaborazione;
- la promozione delle pari opportunità.

Ciò significa:

1. effettuare verifiche periodiche sullo stato di attuazione del piano strategico e dei piani e dei programmi in corso di svolgimento, collegandoli ad una appropriata selezione di indicatori e di dati economico-finanziari che ne consentano di valutare l'efficienza, l'efficacia ed, eventualmente, l'impatto sulla comunità servita;
2. rilevare lo stato dell'organizzazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni indicando criteri di valutazione del miglioramento, mediante modelli e indicatori che rendano evidenti gli eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite;
3. acquisire la metodologia e il risultato dell'analisi delle competenze attuali e dei fabbisogni rilevati nel corso del 2009, nell'ambito del progetto "Premiamo i risultati";
4. acquisire la metodologia e il risultato dell'analisi dei processi rilevati nel corso del 2009, nell'ambito del progetto "Premiamo i risultati";
5. acquisire lo stato attuale delle relazioni con i portatori di interessi e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

Ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa compilerà una relazione sullo stato dell'unità organizzativa di cui è responsabile, secondo un modello coerente con i criteri esposti in precedenza, che è parte del Sistema.

Tale modello dovrà considerare:

- stato di attuazione dei piani e dei programmi di competenza dell'unità organizzativa con attualizzazione dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto;
- stato di attuazione dei piani di miglioramento dell'organizzazione e delle competenze, anche tenendo conto dei risultati del periodico *check-up* organizzativo.

### VI.1 La selezione degli indicatori e dei valori attesi (target)

La questione cruciale della misurazione della performance organizzativa risiede nella definizione dei piani e dei programmi di attuazione, dei risultati attesi, degli indicatori di performance e dei target.

Gli indicatori potranno essere:

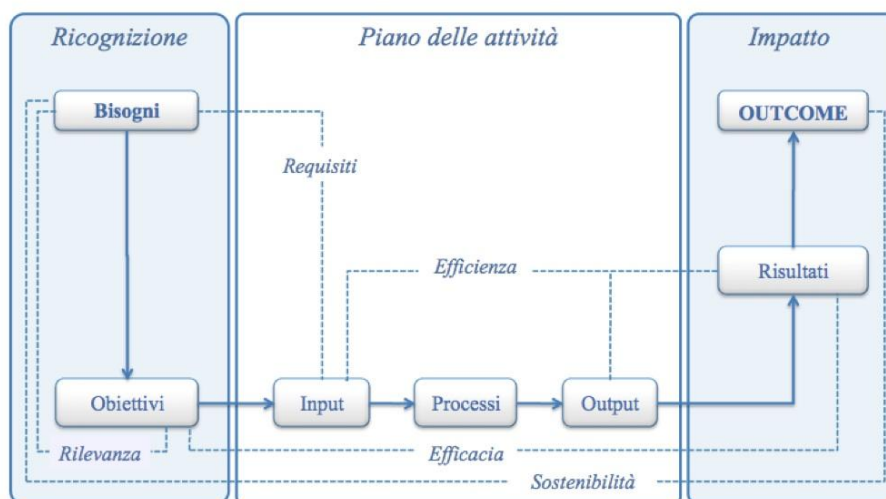
- di efficienza (intesa come capacità di realizzare l'output migliorando il rapporto tra risorse usate e quantità dell'output);

- di efficacia (intesa come soddisfazione dei bisogni della comunità di riferimento);
- di impatto o di *outcome* (inteso come valutazione del cambiamento nel benessere degli *stakeholder* determinato dal risultato).

Per una classificazione degli indicatori si veda la Figura 5.

Figura 5 - Una classificazione degli indicatori di performance

(Fonte: CIVIT, delibera n. 89/2010)



Per l'Università Mediterranea, oltre agli indicatori del MIUR, punti di riferimento importanti si ottengono dal progetto "Good Practice", al quale l'Ateneo ha partecipato nel corso del 2009, dai risultati dell'analisi dei processi svolta all'interno del progetto "Premiamo i risultati" e anche dal gruppo di lavoro di 19 università, tra cui la Mediterranea, coordinato dal Prof. Bruno Dente, che ha operato nel corso del 2010 per una prima definizione dei contenuti del piano della performance.

Il set di indicatori individuato dal gruppo di lavoro costituisce un primo archivio di misurazioni che tipicamente risultano di interesse per tutti gli atenei. Non è detto tuttavia che tutti gli indicatori si adattino bene alla realtà della Mediterranea, sia perché alcune misure si riferiscono ad ambiti non coperti dall'Ateneo (vedi Facoltà di Medicina), sia e soprattutto perché la selezione degli indicatori deve essere sempre logicamente preceduta da una valutazione iniziale delle attività e delle prestazioni attuali, dalla quale discenda la definizione degli obiettivi e quindi degli indicatori per misurarli. La scelta degli obiettivi non può infatti partire da astratti bisogni, ma deve poggiare, come punto di partenza, su una buona conoscenza dello stato/stadio evolutivo in cui si trova l'organizzazione universitaria; su tale conoscenza si fonda la possibilità stessa di innescare un processo di miglioramento costante, misurabile e comparabile con altre situazioni omologhe.

In questo senso, per la Mediterranea è fondamentale monitorare sia le attività di rilievo strategico (da piano strategico) sia quelle per le quali occorre garantire prestazioni di continuità (funzioni essenziali) o prestazioni migliori (funzioni a forte valore aggiunto per i clienti quali ad esempio i sistemi informativi, il supporto alla didattica e alla ricerca).

Un problema critico si pone sui criteri di misura adottati per gli indicatori dove, accanto a misure rigorose di quantità reali, possono coesistere valutazioni qualitative per le quali è ineliminabile una componente di soggettività nel valutatore. Si tratta, in questi casi, di prevedere misure di garanzia nel protocollo di valutazione che attenuino effetti di "bias".

A completamento del quadro di indirizzi per gli obiettivi e gli indicatori, va richiamata la legge 196 del 31 dicembre 2009 di contabilità e finanza pubblica, applicabile a tutte le amministrazioni pubbliche, comprese le università statali, che, all'art. 2, prevede:

Art. 2. (Delega al Governo per l'adeguamento dei sistemi contabili)

1. *Per consentire il perseguimento degli obiettivi di cui all'articolo 1, il Governo è delegato ad adottare, entro un anno dalla data di entrata in vigore della presente legge, uno o più decreti legislativi per l'armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle amministrazioni pubbliche, ad esclusione delle regioni e degli enti locali, e dei relativi termini di presentazione e approvazione, in funzione delle esigenze di programmazione, gestione e rendicontazione della finanza pubblica. I sistemi e gli schemi di cui al primo periodo sono raccordabili con quelli adottati in ambito europeo ai fini della procedura per i disavanzi eccessivi.*
2. *I decreti legislativi di cui al comma 1 sono emanati nel rispetto dei seguenti principi e criteri direttivi:*

*(OMISSIS)*

- c) adozione di comuni schemi di bilancio articolati in missioni e programmi coerenti con la classificazione economica e funzionale individuata dagli appositi regolamenti comunitari in materia di contabilità nazionale e relativi conti satellite, al fine di rendere più trasparenti e significative le voci di bilancio dirette all'attuazione delle politiche pubbliche..... ;*

*(OMISSIS)*

- f) definizione di un sistema di indicatori di risultato semplici, misurabili e riferiti ai programmi del bilancio, costruiti secondo criteri e metodologie comuni alle diverse amministrazioni individuati con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri.*

Tutto ciò implica la messa in relazione dei dati di bilancio con gli obiettivi, gli indicatori e i target definiti in precedenza secondo quanto previsto dall'Art. 4, comma 1 e 2 lettera b) e dall'Art. 5, comma 1 del D.lgs. 150/2009. Questo aspetto sarà trattato nel § VIII.2.

In Figura 6 è riportato uno schema di relazione sullo stato dell'unità organizzativa.

Figura 6 - Schema di relazione sullo stato dell'unità organizzativa

RELAZIONE SULLO STATO DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA			
Periodo di riferimento:	_____		
Struttura:	_____		
Responsabile Struttura:	_____		
STATO DI ATTUAZIONE DEI PIANI E DEI PROGRAMMI E MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE			
Descrizione obiettivo 1			
	Valore iniziale	Valore atteso	Valore ottenuto
Indicatore 1 (efficienza)			
Indicatore 2 (efficacia)			
Indicatore 3 (impatto sulla comunità)			
.....			
Indicatore n			
Risorse finanziarie dedicate			
	Somme disponibili	Somme impegnate	Somme pagate
Capitolo di spesa 1			
Capitolo di spesa 2			
.....			
Capitolo di spesa n			
Risorse umane dedicate (*)			
Struttura di servizio	Categoria	Nr. in FTE	Costo in FTE
Relazione: (azioni intraprese)			

(\*) per il dettaglio delle risorse umane si rimanda al modello di fig. 12

## VI.2 L'infrastruttura di supporto

La rilevazione degli indicatori deve essere un processo strutturato basato su un'infrastruttura di supporto che ne consenta l'acquisizione, l'analisi, l'elaborazione e la diffusione.

La delibera CiVIT n. 89/2010 definisce una metodologia per la caratterizzazione degli indicatori (v. Tabella 3) che è stata opportunamente integrata con ulteriori elementi caratterizzanti, al fine di allinearla alla scheda di rilevazione del gruppo di lavoro "Progetto Brunetta" del MIP, Politecnico di Milano. Tale scheda costituisce parte integrante del sistema di misurazione della performance organizzativa. Ciascuna scheda anagrafica dell'indicatore dovrà essere tenuta costantemente aggiornata e archiviata in un apposito schedario o dizionario a cura della struttura tecnica di supporto.

Tabella 3 - Scheda anagrafica dell'indicatore

(Fonte: CIVIT, delibera n. 89/2010 con integrazioni)

Numero	Codifica progressiva univoca dell'indicatore
Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perchè vogliamo misurare questo aspetto?
Programma/obiettivo (di riferimento)	A quale programma o obiettivo si riferisce questo indicatore?
Area	A quale area di attività della Mappa strategica si riferisce?
Processo di servizio	A quale processo di servizio della Mappa strategica si riferisce?
Tipo misura	Che tipo di misura è? efficacia, efficienza, stato risorse, equità, rischio, impatto
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando abbiamo iniziato a utilizzarlo?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove possiamo ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che pensiamo emergeranno?
Priorità	Quanto è importante su scala da 1 (prioritario) a 5 (marginale) l'indicatore?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> puntiamo?
Benchmarking (valore di riferimento)	Con cosa ci confrontiamo?
Responsabile dell'indicatore	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i> ) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legata all'indicatore	Chi è <i>accountable</i> e responsabile per le <i>performance</i> rilevate tramite questo indicatore? (Centro di responsabilità diretta)
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuol stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Note:	

Una delle domande più critiche della scheda indicatori è: *Da dove possiamo ottenere i dati necessari?* Spesso i dati sono contenuti in archivi diversi, elettronici o cartacei, e i tempi di estrazione, certificazione e messa a disposizione del dato possono risultare incompatibili con in tempi delle decisioni.

A tale problema, le organizzazioni più evolute hanno fatto fronte adottando soluzioni tecnologiche avanzate per la gestione dei dati quali *datawarehouse* e cruscotti direzionali, i quali hanno il vantaggio di essere "nativamente" collegati ai database gestionali e/o alle banche dati di interesse, consentendo così di disporre in un unico archivio di dati provenienti da diverse fonti.

In attesa che la Mediterranea si doti di software direzionali avanzati o ne perfezioni lo sviluppo, è necessario che si adotti una soluzione a basso impatto organizzativo e di costo quale è l'archivio directory. Si tratta di creare un contenitore condiviso in Rete tra i vari uffici per l'archivio dei dati, organizzato con una ripartizione in cartelle così strutturata:

1. ogni ufficio/area dispone di una cartella di propria competenza cui ha accesso in scrittura. Le altre strutture, nonché ulteriori soggetti interessati ad accedere, hanno solamente la facoltà di leggerne i contenuti;

2. la struttura tecnica di supporto, abilitata anche alle funzioni di scrittura, deposita in ciascuna cartella un elenco degli indicatori o parte assegnati alla responsabilità della struttura assegnataria della cartella;
3. ciascun ufficio/area deposita nella propria cartella i dati per i quali è responsabile in base all'elenco indicatori, avendo cura di specificare sempre la codifica dell'indicatore di riferimento.

### VI.3 La mappa strategica e il collegamento con gli indicatori

La mappa strategica è lo strumento di base per effettuare la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dei servizi, delle unità organizzative e dell'organizzazione nel suo complesso. Essa può essere rappresentata da una struttura ad albero che dalle funzioni generali giunge fino all'articolazione dei processi di lavoro o alle attività elementari, collegando questi ultimi ad indicatori appropriati. Tale mappa collega le funzioni e i servizi, in cui le funzioni si articolano, con la mappa dei processi principali, sviluppata dalla Mediterranea nell'ambito del progetto "Premiamo i risultati". L'aggregazione dei processi in servizi e unità organizzative consente inoltre l'analisi della performance a livello di servizio/unità organizzativa.

Per la definizione di tale mappa, il Sistema si avvale della "Catena strategica del valore" elaborata nell'ambito del gruppo di lavoro del prof. Dente (Figura 7), modello generale per le università italiane, da adattare alla storia e alla strategia della Mediterranea. La catena strategica del valore è ricavata dal modello della catena del valore di Michael Porter, che distingue le attività primarie (in grigio scuro nella figura) dalle attività di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore aggiunto.

Figura 7 - La catena strategica del valore nelle università



Uno sviluppo ulteriore di questa rappresentazione è riportato nella Tabella 4 dove le attività di supporto vengono scomposte in servizi che forniscono prestazioni di continuità, essenziali per la sostenibilità dell'Ateneo.

I servizi della Tabella 4 sono in realtà unità organizzative che svolgono servizi. Essi possono essere ulteriormente scomposti in processi/progetti/attività come nei casi rappresentati dalla Tabella 5.

Tabella 4 - Il quadro delle funzioni e dei servizi (parziale)

(Fonte: gruppo di lavoro prof. Dente)

Funzione	Macroprocessi	Unità organizzative di servizio
Sostenibilità del Sistema e delle infrastrutture	Governance risorse umane, finanziarie	Pianificazione controllo e statistica
		Contabilità
		Affari legali e istituzionali
		Comunicazione
		Servizi sociali e benessere organizzativo
		Gestione e sviluppo delle risorse umane
	Mantenimento infrastrutture	Edilizia
		Approvvigionamenti
		Servizi generali e logistici
		Sistemi informativi
Supporto alla didattica		Orientamento in ingresso
		Diritto allo studio
		Servizi di supporto alla didattica
		Orientamento in uscita e placement
Supporto alla didattica e alla ricerca	Servizi di supporto all'internazionalizzazione	Nessuna articolazione in servizi
	Biblioteche	Nessuna articolazione in servizi
Supporto alla ricerca		Supporto definizione accordi/programmi e rappresentanza internazionali
		Gestione brevetti, spin-off, consulenza
		Comunicazione Internazionale (siti web, pubblicazioni)

Tabella 5 - Dai servizi ai processi

Servizio	Processi/Progetti/Attività
Orientamento in ingresso	Accordi con istituti esterni per orientamento
	Progetto di orientamento formativo con le Scuole Medie Superiori e saloni orientamento
	Punti informativi e front office
	Prova test di orientamento on line
	Guida immatricolazione e orientamento
	Gestione campagna immatricolazioni su quotidiani, affissioni, ecc.
Diritto allo studio	Organizzazione Accoglienza
	Iniziative culturali-ricreative
	Gestione alloggi
	Gestione mense
	Gestione amministrativa delle risorse finalizzate agli interventi di Diritto allo studio
Servizi di supporto alla didattica	Servizio di assistenza psicologica studenti
	Supporto informativo agli studenti in itinere
	Immatricolazioni a corsi, lauree o lauree specialistiche a libero accesso
	Immatricolazioni a corsi lauree o lauree specialistiche a numero chiuso o con prova di accertamento obbligatoria
	Iscrizioni, libretti/tessere e abilitazione ai servizi
	Autocertificazione, esoneri e rimborsi tasse
	Supporto alla gestione dell'offerta didattica e formativa
	Supporto alla gestione di corsi, esami ed appelli di laurea
	Supporto alla gestione degli esami di stato
	Gestione carriere, piani di studio e certificazione (anche predisposizione on line)
	Attività per gli studenti e borse di studio
	Master, corsi di perfezionamento, scuole di specializzazione
	Reportistica e gestione dell'anagrafe nazionale degli studenti
	Supporto informativo ai docenti e ai collaboratori alla didattica
	Gestione convenzioni didattiche e accordi con partner nazionali
	Supporto alla gestione dei laboratori didattici
	Gestione del contenzioso e reclami degli studenti
Supporto informatico della determinazione/gestione della contribuzione studentesca	
Orientamento in uscita e placement	Consulenza a laureandi e laureati (anche telefonica e via e-mail)
	Convenzioni per la didattica
	Convenzioni con imprese ed enti per attività di tirocinio inserite nei piani di studio
	Gestione progetti formativi e orientamento
	Placement

Costruita la mappa dei servizi/processi/progetti/attività, il passaggio successivo è quello dell'associazione di indicatori appropriati a ciascun elemento della mappa strategica. Anche qui ci soccorre quanto è emerso dal gruppo di lavoro coordinato dal prof. Dente, che ha prodotto una tabella di 181 indicatori distinti in due tipologie:

- Indicatori generali di I livello
- Indicatori di servizio di II livello

laddove gli indicatori di I livello hanno rilevanza per l'Ateneo nel suo insieme, i secondi sono riferibili a specifici servizi della mappa.

Un estratto di questo risultato è rappresentato nella Tabella 6.

*Tabella 6 – Estratto della tabella degli indicatori applicabile alla Mediterranea*

SERVIZIO	TIPO MISURA	Titolo della misura
Approvvigionamenti	Efficienza	Costo energia al metro quadro
Approvvigionamenti	Efficienza	Costo telefono a persona
Approvvigionamenti	Efficienza	Costo vigilanza e pulizia al metro quadro
Approvvigionamenti	Efficacia oggettiva	Tempi approvvigionamento per modalità di acquisto
Approvvigionamenti	Efficacia percepita	Soddisfazione personale approvvigionamenti
Edilizia	Efficienza	Costo unitario per gestione servizi tecnici ed edilizia
Edilizia	Efficacia oggettiva	Variazioni di tempi e costi di esecuzione grandi opere
Edilizia	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale per gli spazi
Edilizia	Efficacia percepita	Soddisfazione degli studenti per gli spazi
Edilizia	Efficacia oggettiva	N. infortuni e incidenti
Edilizia	Efficacia oggettiva	Incidenza varianti per grandi opere
Edilizia	Efficacia oggettiva	Valore delle riserve/valore accordo bonario
Edilizia	Rischio	Capacità di programmazione interventi
Servizi generali e logistica	Efficienza	Costo manutenzione al metro quadro
Servizi generali e logistica	Efficienza	Costo unitario servizi generali
Servizi generali e logistica	Efficacia percepita	Soddisfazione personale per servizi generali e logistica
Sistemi Informativi	Efficacia oggettiva	Indisponibilità rete
Sistemi Informativi	Rischio	Sicurezza sistema
Sistemi Informativi	Efficienza	Costo unitario sistemi informativi
Sistemi Informativi	Efficacia percepita	Soddisfazione personale su supporto per sistemi informativi
Sistemi Informativi	Efficacia oggettiva	Copertura rete
Sistemi Informativi	Efficacia oggettiva	Disponibilità assistenza per sistemi informativi
Sistemi Informativi	Efficacia oggettiva	Tasso utilizzo assistenza

#### VI.4 La declinazione organizzativa<sup>5</sup>

La declinazione organizzativa del Sistema richiede la definizione dei Centri di responsabilità presenti all'interno della Mediterranea e del loro contributo alle attività delineate nella catena strategica del valore. Al fine di agevolare la definizione di un piano complessivo è quindi utile preliminarmente:

1. definire la mappa dei centri di responsabilità;
2. tracciare la relazione tra centri di responsabilità e attività;
3. circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni per i singoli centri di responsabilità.

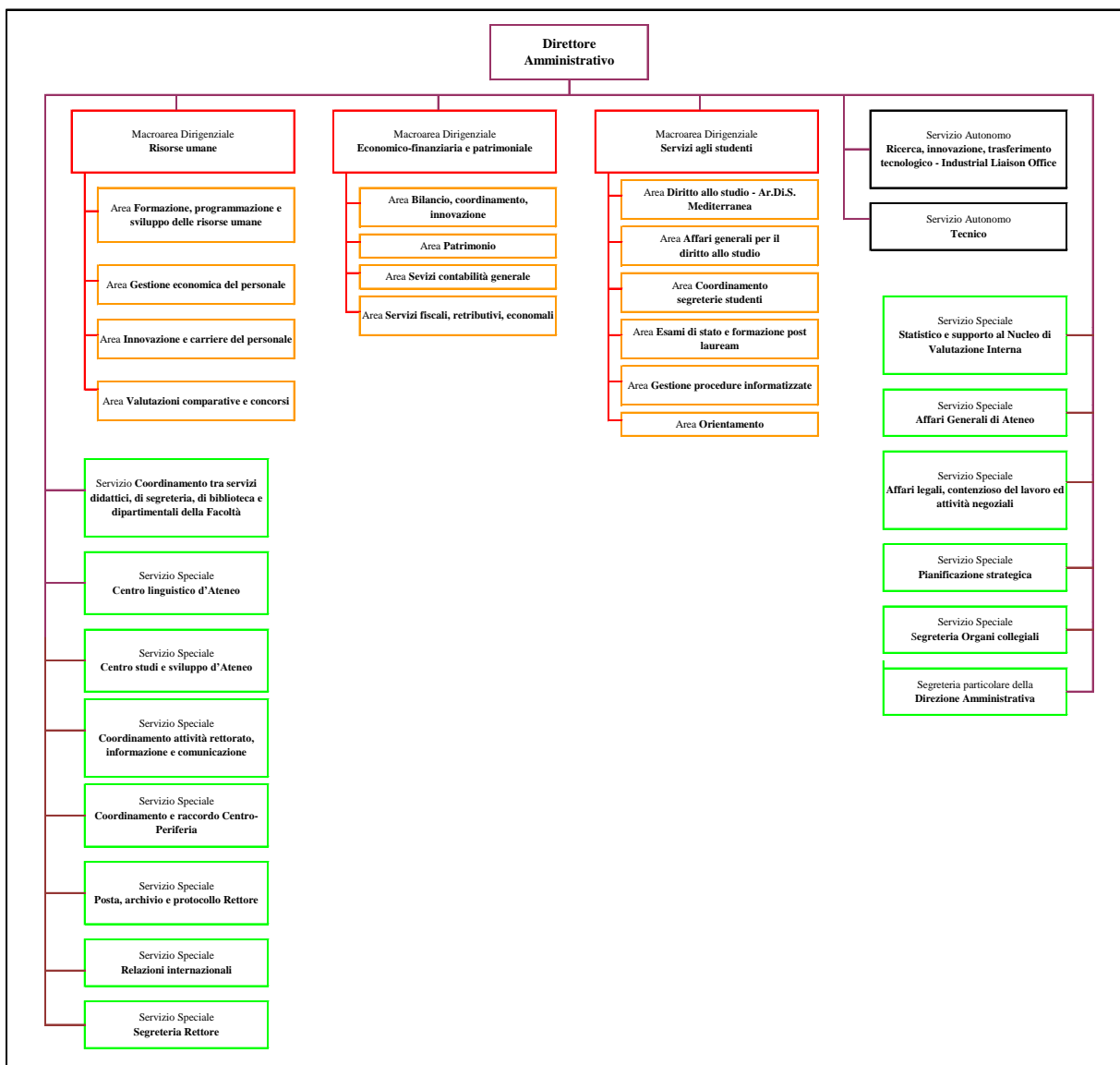
<sup>5</sup> Rielaborazione da "Progetto Brunetta, Relazione finale, Settembre 2010", MIP, Politecnico di Milano.



Il primo passo è la definizione della mappa dei centri di responsabilità, ovvero una rappresentazione dell'organizzazione in termini di responsabilità organizzative sulle performance. La mappa si costruisce partendo dall'organigramma dell'amministrazione.

L'attuale organigramma dell'Amministrazione centrale della Mediterranea è riportato in Figura 8.

Figura 8 - Organigramma dell'Amministrazione centrale



I successivi passi consistono nella creazione della matrice delle relazioni tra centri di responsabilità e processi/progetti/attività e nella selezione degli indicatori per centro di responsabilità sulla base degli schemi in Figura 9 e Figura 10. Occorre considerare anche gli indicatori di processo, laddove l'analisi dei processi è stata completata, integrando nel Piano della performance anche le indicazioni già note per il miglioramento dei processi.

Figura 9 - Relazione tra centri di responsabilità e attività

	Centri di responsabilità			
	Amministrazione centrale	Dipartimenti	Facoltà	Centri
PIANIFICAZIONE CONTROLLO E STATISTICA	X			X
CONTABILITA'	X	X		X
1 Gestione contribuzioni studentesche	X			
2 Gestione altre entrate	X	X		X
3 Gestione spese	X	X		X
4 Gestione compensi e missioni	X	X		X
5 Adempimenti fiscali	X	X		X
6 Budget e bilancio di previsione	X	X		X
7 Bilancio	X	X		X
8 Contabilità analitica, monitoraggio e reportistica	X	X		X
9 Gestione istituti, consorzi e strutture senza autonomia amministrativa	X			
10 Gestione rapporti con strutture autonome	X			
11 Rapporti con istituto tesoriere e gestione del fabbisogno	X			
12 Gestione patrimoniale	X	X		X
AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI	X			
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	X	X	X	X
COMUNICAZIONE	X			
SISTEMI INFORMATIVI	X	X	X	X
EDILIZIA	X	X		X
SERVIZI GENERALI E LOGISTICI	X			
APPROVVIGIONAMENTI	X	X	X	X
SERVIZI SOCIALI E BENESSERE ORGANIZZATIVO	X			
ORIENTAMENTO IN ENTRATA	X		X	
DIRITTO ALLO STUDIO	X			
SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA	X	X	X	X
ORIENTAMENTO IN USCITA E PLACEMENT	X			
SUPPORTO ALLA RICERCA	X	X		X
INTERNAZIONALIZZAZIONE	X			
BIBLIOTECHE	X	X	X	X

Figura 10 - Una selezione di indicatori per centri di responsabilità

SERVIZIO	TIPO MISURA	Titolo della misura	Specifiche
Sistemi Informativi	Efficacia oggettiva	Indisponibilità rete	n. ore di fermo rete all'anno in ore lavorative
	Stato risorse	Copertura rete wireless	Metri quadri raggiunti da wireless/metri quadri totali
	Rischio	Sicurezza sistema	N. intrusioni informatiche bloccate/n. intrusioni rilevate
	Efficienza	Costo unitario sistemi informativi	FTE TA sistemi informativi (o costo attività)/n. punti connessi in rete
	Efficacia percepita	Soddisfazione personale su supporto per sistemi informativi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
	Efficacia oggettiva	Copertura rete	N. punti rete dati e fonia cablati/totale metri quadri d'ateneo
	Efficacia oggettiva	Disponibilità assistenza per sistemi informativi	N. ore di assistenza telefonica mensile (o media mensile)
Personale	Efficacia oggettiva	Tasso utilizzo assistenza	N. telefonate di assistenza in ingresso/n. totale personale
	Efficacia oggettiva	% fabbisogno formativo soddisfatto su pianificato	N. ore formazione effettivamente erogate nell'anno 20XX/N. ore pianificate all'inizio dell'anno 20XX
	Efficacia percepita	Soddisfazione personale TA su formazione	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
	Efficacia oggettiva	Completezza mappa delle posizioni	Valutazione Check up
	Efficienza	Completezza valutazione delle prestazioni	Valutazione Check up
	Efficienza	Costo unitario per gestione del personale	FTE TA gestione personale (o costo attività)/n. unità personale

Abbiamo già visto in precedenza come la mappa strategica includa anche la mappa dei servizi. La rappresentazione di questo sottoinsieme della mappa è preliminare alla definizione dei criteri di misurazione e valutazione della performance dei servizi.

Per ogni servizio presente nella mappa dei servizi è necessario riprodurre il processo (o i processi) di erogazione individuandone, inoltre, le caratteristiche principali: tempi di ciclo, di coda e di attraversamento; efficienza del processo misurata dal rapporto tempo di ciclo/tempo di attraversamento; *takt time*, cioè cadenza delle richieste da parte degli utenti e output erogati (volumi, tipologia). Questi elementi integrano le informazioni associate a ciascun servizio nella mappa strategica che deve essere aggiornata nel piano della performance.

## VI.5 La valutazione della performance dei servizi e delle unità organizzative

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta:

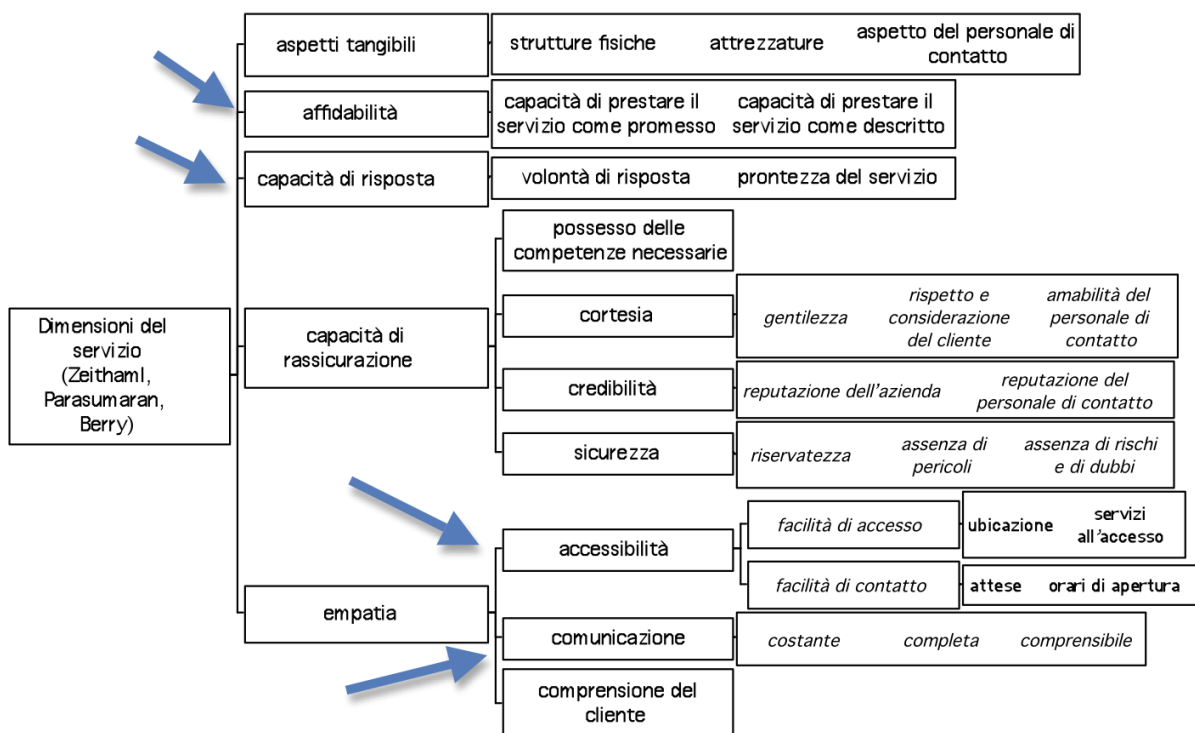
1. ai dirigenti dell'Università per le unità organizzative da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili;
2. ai responsabili di unità organizzativa;
3. al Nucleo di Valutazione per l'organizzazione nel suo complesso.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, della valutazione della didattica e della ricerca, dello stato delle relazioni con i portatori di interessi, e di analisi specifiche sul benessere organizzativo eventualmente promosse, elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

Per le unità organizzative che di norma erogano servizi (interni o di front-office) è molto utile, ai fini della valutazione della performance organizzativa, adottare un modello di valutazione uniforme che va istanziato per ciascun servizio valutato. Il modello vale per qualunque tipo di servizio, per i servizi di front-office come per i servizi interni.

La delibera n. 88/2010 della CiVIT propone un metodo per la misurazione della qualità dei servizi. Oltre a questa delibera, nel seguito del documento si terrà conto anche del modello proposto da Zeithaml, Parasuraman e Berry<sup>6</sup>, rappresentato nella Figura 11, nella quale la performance è definita da un grafo ad albero a più dimensioni, a ciascuna delle quali è necessario associare una metrica appropriata per ottenere un indicatore sintetico alla radice.

Figura 11 - Modello per la qualità dei servizi



<sup>6</sup> V. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *Servire qualità*, Mc-Graw-Hill, Milano 1991

Il problema principale della valutazione dei servizi è nella scelta della metrica per valutare le diverse dimensioni delle prestazioni, al fine di ottenere un indicatore del livello raggiunto per ogni dimensione di prestazione. Alcune di queste dimensioni sono misurabili oggettivamente (es. orari di apertura), altre lo sono con maggiore difficoltà (es. comprensibilità della comunicazione). In questi casi, nel Sistema si devono adottare misure opportune per ridurre la discrezionalità della valutazione (es. indagini di *customer satisfaction*). In ogni caso, la CiVIT impone di associare un “valore programmato” (*target*) a ciascun indicatore di qualità.

Le diverse dimensioni del modello devono essere pesate in funzione della loro importanza relativa nella determinazione della qualità del servizio. È consigliabile adottare criteri di pesatura differenziati per i servizi di *front-office* e per gli altri tipi di servizio.

Le dimensioni ritenute essenziali nella delibera CiVIT n. 88/2010 sono quattro: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. La stessa delibera prevede anche che si “possono individuare ulteriori dimensioni, che contribuiscono a rappresentare in modo più completo la qualità effettiva del servizio erogato”. È opportuno osservare che le quattro dimensioni principali richiamate dalla CiVIT trovano corrispondenza nel modello della Figura 11 (v. le frecce in figura, dove la capacità di risposta sta per tempestività, comunicazione sta per trasparenza e affidabilità corrisponde ad efficacia).

Considerando le due fonti citate e le esigenze dell’Università Mediterranea, il modello che è adottato dal Sistema per valutare la performance dei servizi è rappresentato nella Figura 12. In base a quanto detto in precedenza occorre che, in corrispondenza di ciascun nodo del grafo, accanto al valore ponderato della valutazione attuale, sia riportato il valore ponderato del *target* (cioè il livello atteso della relativa prestazione), in modo che sia possibile calcolare gli scostamenti tra attese e realtà al livello di ciascun nodo oltre che alla radice.

Figura 12 - Modello per la misurazione e la valutazione della performance dei servizi

			Peso	Val. pond.		Peso	Val. pond.	Valutazione
					Affidabilità (capacità di prestare il servizio come richiesto)	15		
		<b>Efficacia</b>	30					
					Conformità (capacità di prestare il servizio come descritto)	15		
					Tempestività (prontezza di risposta)	12		
		<b>Efficienza</b>	20					
					Costo per unità di output	8		
					Accessibilità multicanale	5		
<b>Performance organizzativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Accessibilità</b>	15		Ubicazione e accessibilità fisica	7		
					Informazioni per l'accesso	3		
		<b>Trasparenza (completezza della comunicazione)</b>	15					
					Comprensione dell'utente	6		
		<b>Capacità di rassicurazione</b>	20		Cortesìa	10		
					Gestione del rischio e riservatezza	4		

Un esempio di metrica relativo agli indicatori corrispondenti alle foglie dell'albero di Figura 12, in cui il modello è attualizzato per un servizio di front-office, è riportato in Tabella 7.

La scala di valutazione è da 1 (livello minimo dell'indicatore) a 3 (livello massimo).

Tabella 7 - Tabella per la valutazione della qualità del servizio

DIMENSIONI/VALUTAZIONI	1	2	3
Affidabilità	<i>Insufficiente</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>Buona</i>
Conformità	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Tempestività	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Costo per unità di output	<i>Basso</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
Accessibilità multicanale	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Ubicazione	<i>Inadeguata</i>	<i>Mediamente adeguata</i>	<i>Adeguata</i>
Informazioni per l'accesso	<i>Inadeguate</i>	<i>Mediamente adeguate</i>	<i>Adeguate</i>
Trasparenza	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Comprensione dell'utente	<i>Minima</i>	<i>Media</i>	<i>Massima</i>
Cortesia	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Gestione del rischio e riservatezza	<i>Inadeguata</i>	<i>Mediamente adeguata</i>	<i>Adeguata</i>

La valutazione sarà tanto più efficace quanto più sarà possibile associare alle foglie del grafo indicatori oggettivamente misurabili come quelli riportati nella Tabella 8 e riferibili principalmente ai servizi di relazione con il pubblico.

Tabella 8 - Indicatori per la valutazione della qualità del servizio

DIMENSIONI	INDICATORI
Ubicazione e accessibilità fisica	- numero di giornate lavorative settimanali con apertura assicurata dello sportello/totale - numero di ore di apertura giornaliera/totale - numero di giornate lavorative settimanali con apertura pomeridiana/totale - unità di personale disponibile a diretto contatto con il pubblico/totale - posti parcheggio disponibili - ...
Accessibilità multicanale	- numero di servizi accessibili via web/totale servizi erogati - numero visitatori sito internet - numero di servizi accessibili via telefono-fax-e-mail /totale servizi erogati - numero richieste pervenute mensilmente via e-mail - numero telefonate mensili - numero di ore medio giornaliero per la copertura dell'accessibilità multicanale - numero di servizi per i quali è attiva la tracciabilità via web/totale - ....
Tempestività	- tempo medio di erogazione del servizio - tempo medio di attesa per l'accesso ai servizi - tempo medio di risposta a una richiesta pervenuta via e-mail/fax/telefono - tempo medio di evasione di una pratica di segreteria - numero di pratiche evase nel tempo previsto/totale pratiche evase - ...
Trasparenza	- numero di giorni necessari all'aggiornamento delle info sul sito - numero servizi per i quali sono pubblicate le tempistiche di risposta/totale servizi - numero di giorni necessari all'aggiornamento delle info sul sito - numero di informazioni disponibili in lingua straniera/totale informazioni - ...
Costo per unità di output	- costo del servizio/numero di pratiche evase - ...
Conformità	- numero pratiche evase conformemente/totale pratiche - numero dei servizi per i quali è disponibile una modulistica pre-stampata/totale servizi erogati - ...

L'algoritmo di valutazione dell'indicatore per la foglia i-esima è il seguente:

$$\text{Valutazione ponderata}_i = \text{Valutazione}_i * \text{Peso}_i / 3$$

La valutazione ponderata sarà quindi  $\leq$  Peso (indice massimo), proporzionale alla valutazione. Ovviamente, alla valutazione massima corrisponde il valore massimo. Per ogni ramo, la somma dei valori dell'indicatore di ogni foglia fornisce il valore dell'indicatore relativo a quel ramo e così via discendendo fino alla radice dell'albero. Il valore dell'indicatore complessivo che corrisponde alla somma dei valori attuali dei rami dei cinque fattori sopradescritti è compreso tra 0 e 100 e corrisponde alla valutazione del dirigente.

In altri termini, se  $V_s$  è la valutazione complessiva del servizio e  $V_i$  è la valutazione ponderata di un fattore del livello immediatamente inferiore, si ha:

$$V_s = V_1 + V_2 + \dots + V_n$$

Per ogni servizio presente nella mappa dei servizi è necessario riprodurre il processo (o i processi) di erogazione individuandone, inoltre, le caratteristiche principali: tempi di ciclo, di coda e di attraversamento, efficienza del processo (misurata dal rapporto tempo di ciclo/tempo di attraversamento), takt time (cioè rapporto tra il tempo lavorativo disponibile in una giornata e il numero di richieste giornaliere) e output erogati (volumi, tipologia). Questi elementi integrano le informazioni associate a ciascun servizio nella mappa strategica che deve essere aggiornata nel piano della performance.

## *VI.6 La valutazione della performance individuale*

### *VI.6.1 Metodologie per la misurazione e la valutazione*

La valutazione della performance individuale riguarda i dirigenti di vertice, gli altri dirigenti e i responsabili delle unità organizzative, e tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Università. Non riguarda quindi il personale docente e i ricercatori.

Il soggetto valutatore è il diretto superiore, tranne che per il Direttore amministrativo, la cui valutazione è proposta dal Nucleo di Valutazione. La valutazione dei Segretari amministrativi è svolta dal Direttore amministrativo che valuta i segretari, assistito dai Presidi o dai Direttori interessati.

Per l'anno 2011 si procederà all'applicazione del sistema di valutazione della performance presso le strutture decentrate solo in via sperimentale, considerato che per i servizi da queste erogati non è stata ancora effettuata la mappatura dei processi di riferimento.

Attraverso la metodologia adottata nell'ambito del nuovo progetto Good Practice 2011, si otterrà un quadro d'insieme che fornirà informazioni utili per l'ottimizzazione delle risorse e la valutazione dell'organizzazione, del responsabile amministrativo e del personale a livello decentrato.

La valutazione, come abbiamo visto, riguarda i seguenti componenti:

- il livello di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati;
- la professionalità e i comportamenti organizzativi.

A queste componenti della valutazione va aggiunta la "pesatura" delle posizioni organizzative, necessaria per definire la componente retributiva legata al ruolo ricoperto, indipendentemente dai risultati conseguiti.

La valutazione della performance individuale richiede la messa a punto dei seguenti strumenti:

- un modello standard per la definizione degli obiettivi;
- un sistema di pesatura degli obiettivi che consenta di assegnare ad essi un indicatore di importanza;
- un modello per la pesatura delle posizioni organizzative;
- tre distinti modelli per la valutazione del personale: uno per la valutazione del Direttore amministrativo; uno per la valutazione dei dirigenti, del personale di categoria EP e del personale di categoria D con responsabilità di posizione organizzativa; uno per la valutazione del personale di categoria B, C e D;
- un protocollo del processo di misurazione e valutazione che descriva il ciclo di valutazione distinguendo le fasi principali dello stesso.

Nel periodo di contestuale vigenza del D.lgs. 150/2009 e del corrente CCNL – Comparto Università, il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dovrà essere applicato con modalità compatibili con entrambe le normative.

#### *VI.6.1.1 Modello per la definizione degli obiettivi*

Il modello proposto per la definizione degli obiettivi è riportato in Figura 13.

Tale modello sarà utilizzato dal valutatore per assegnare gli obiettivi individuali al personale ed include i seguenti elementi: descrizione dell'obiettivo; definizione degli input e degli output; piano di attuazione con scadenze intermedie e finali; risorse necessarie con indicazioni dell'impegno delle risorse umane e dei valori iscritti a bilancio per tecnologie, servizi e altre tipologie di fabbisogno; risultati attesi e indicatori di efficacia, efficienza e impatto.



Figura 13 - Modello per la definizione degli obiettivi

**Modello per la definizione degli obiettivi**

Dipendente:

Struttura:

Obiettivo n.

Descrizione:

Missione del Piano strategico (\*):

**Attività previste e tempistica:**

N.	Descrizione	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

**Indicatori:**

N.	Denominazione	Criteri di calcolo	Base line	Risultato atteso

**Risorse Umane:**

Attività	Denominazione	Categoria	% di impegno

**Pesatura Obiettivo (da stabilire di concerto con il Direttore Amministrativo) – valori da 1 a 3**

Rilevanza	Articolazione	Contenuto	Tempi di attuazione	Fattibilità	Tipologia	Benchmarking	Orientamento

(\*) nel caso in cui l'obiettivo sia riconducibile ad una missione del piano strategico

### VI.6.1.2 Sistema di pesatura degli obiettivi

La pesatura degli obiettivi ha rilevanza solo per la valutazione dei dirigenti e del personale con incarichi di responsabilità.

Ad ogni obiettivo assegnato viene attribuito un peso (p normalizzato tra 1 e 3) che stabilisce l'importanza relativa di ciascun obiettivo nell'insieme degli obiettivi del dirigente. Il modello di pesatura degli obiettivi è proposto nella Figura 14, mentre la metrica per l'attribuzione dei valori alle caselle "Valutazione" del modello è riportata in Tabella 9.





Tabella 10 - Criteri di attribuzione per la valutazione della posizione

VOCE		GRADO DELLA SCALA	CRITERI DI ATTRIBUZIONE DEL GRADO
personale assegnato		1	nessuno
		2	da 1 a 3
		3	da 4 a 7
		4	da 7 a 10
		5	più di 10
complessità relazionale e negoziale	rilevanza del contenuto della relazione	1	Relazioni interne all'unità organizzativa di appartenenza riguardanti trasmissioni di dati, comunicazioni di istruzioni o informazioni
		2	Relazioni con più unità organizzative interagenti e riguardanti informazioni di media complessità
		3	relazioni media complessità dove è fondamentale cooperare nel medio/lungo termine
		4	Informazioni di elevata complessità
		5	Relazioni articolate di natura negoziale
	varietà interlocutori	1	solo interni e pochi
		2	solo interni e numerosi
		3	interni ed esterni di livello simile
		4	interni ed esterni di livello diverso
		5	anche stranieri
	livello interlocutori	1	operativo semplice
		2	operativo complesso
		3	tecnico specialistico
		4	gestionale
		5	istituzionale e politico
complessità dei compiti gestionali	rilevanza degli impegni di gestione di attività programmate	1	Attività con caratteristiche gestionali prestabilite
		2	Attività con caratteristiche gestionali non prestabilite
		3	Attività professionali
		4	Attività di coordinamento con altre strutture
		5	Attività di pianificazione e controllo
	frequenza e complessità di eventi imprevisti	1	Eventi imprevisti sporadici (< 10/anno) e di modesto impegno (< di 5 gg./persona)
		2	Eventi imprevisti sporadici (< 10/anno) ma di consistente impegno (> di 5 gg./persona)
		3	Eventi imprevisti < al 30% dell'attività complessiva annua di modesto impegno (< 5 gg./persona)
		4	Eventi imprevisti < al 30% dell'attività complessiva annua di consistente impegno (> 5 gg./persona)
		5	Eventi imprevisti rilevanti > al 50% dell'attività complessiva
specificità professionale		1	Titolo universitario e nessuna esperienza
		2	Titolo universitario ed esperienza non specifica
		3	Titolo universitario ed esperienza specifica < di 2 anni
		4	Titolo universitario ed esperienza specifica tra i 2 ed i 5 anni
		5	Titolo universitario ed esperienza specifica > di 5 anni
grado di impegno innovativo richiesto alla struttura		1	Operatività regolata da procedure automatizzate
		2	Operatività supportata da procedure informatiche ma con forte interazione con l'esterno
		3	Procedimenti non standardizzati che richiedono adattamenti continui
		4	Progetti ad impulso e critici per le scadenze e l'impegno di risorse
		5	Attività che richiedono creatività e innovazione tecnologica ed organizzativa

#### VI.6.1.4 Modelli per la valutazione del personale

Per quanto riguarda la valutazione del personale saranno adottati modelli diversi a seconda della categoria di appartenenza.

Il metodo di calcolo della performance individuale è comune ai diversi modelli. Variano le dimensioni e i relativi pesi.

Di seguito, per ciascuna categoria di personale, si riportano il modello, la specifica delle diverse dimensioni e la metrica utilizzata.

#### Valutazione dei dirigenti

Il modello è rappresentato nella Figura 16.

Figura 16 - Modello per la valutazione dei dirigenti

		Peso	Val. ponderata	Valutazione		
Prestazioni dei dirigenti	Affidabilità	44				
			Livello di performance organizzativa	10		
			Capacità di prestare il servizio nel rispetto degli obiettivi assegnati	20		
			Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione	7		
		Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo	8			
	Capacità organizzativa e gestionale	30				
			Gestione del cambiamento	8		
			Gestione delle risorse umane	14		
			Capacità di innovazione	4		
			Capacità di soluzione di problemi	4		
			Sviluppo delle risorse umane	5		
	Professionalità	15				
			Competenza	8		
		Credibilità	7			
		Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali	4			
Empatia	11					
		Accessibilità	3			
		Comunicazione	4			
		Cortesia	4			
	Possesso delle competenze necessarie	4				
	Capacità di apprendimento	4				
	Reputazione professionale	5				
	Reputazione del personale di contatto	2				
	Rispetto e considerazione dei collaboratori	2				
	Rispetto e considerazione degli utenti	2				

I rami principali del modello di Figura 16 hanno il seguente significato generale:

1. *Affidabilità* che include la valutazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali, dell'iniziativa e della capacità di cooperazione del dirigente. Si noti la rilevanza del peso attribuita al raggiungimento degli obiettivi;
2. *Capacità organizzativa e gestionale* che si propone di valutare le capacità specifiche del dirigente: gestire il cambiamento, le risorse umane, la pianificazione e il controllo del lavoro;
3. *Professionalità* che valuta la competenza di dominio applicativo e la reputazione professionale del dirigente;
4. *Empatia* che valuta l'attitudine a offrire la propria attenzione ad un'altra persona. La qualità della relazione si basa sull'ascolto non valutativo e si concentra sulla comprensione dei sentimenti e dei

bisogni fondamentali dell'altro. Più specificamente, questa voce rende conto della facilità di accesso al dirigente, della sua capacità comunicativa e della sua cortesia, intesa come capacità di ascolto di collaboratori e utenti.

In particolare, per la voce "Capacità di prestare servizio nel rispetto degli obiettivi assegnati", il procedimento di valutazione tiene conto del numero degli obiettivi assegnati e del livello di raggiungimento degli stessi.

Per gli altri fattori, in particolare per quelli di maggior peso, la valutazione deve seguire i seguenti criteri:

1. *Livello di performance organizzativa*: a) valutazione del funzionamento dell'unità organizzativa di diretta responsabilità, effettuata rapportando nell'apposita scala il valore dell'indicatore ottenuto tramite il modello per la misurazione e la valutazione dei servizi.
2. *Iniziativa*: a) attivazione di proprie iniziative per prevenire problemi e superare ostacoli; b) ricerca di modalità per migliorare la qualità del proprio lavoro, seguendo criteri di eccellenza.
3. *Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione*: a) attenzione alle esigenze degli altri servizi con i quali si hanno rapporti diretti di lavoro; b) promozione di un clima favorevole e dello spirito di gruppo; c) privilegio dei punti di accordo, minimizzando le differenze e massimizzando i benefici comuni; d) disponibilità nei confronti dei colleghi e dei collaboratori a mettere a disposizione le informazioni acquisite, le esperienze, le metodologie, le idee e le ipotesi innovative.
4. *Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo*: a) decisioni e individuazione di priorità e di obiettivi per ottimizzare costi e benefici; b) consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo; c) selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici; d) conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge.
5. *Capacità di innovazione*: a) proposizioni innovative spontanee per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità; b) generazione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune.
6. *Capacità di soluzione di problemi*: a) attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci, utili al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e imprevedibili.
7. *Sviluppo delle risorse umane*: a) sviluppo della autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori e colleghi; b) organizzazione e promozione di occasioni di formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento.
8. *Capacità di valutazione*: a) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
9. *Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali*: a) distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone; b) assegnazione di specifiche responsabilità, anche temporanee, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e di esercitare la delega.
10. *Possesso delle competenze necessarie*: a) capacità di affrontare in modo autonomo la complessità delle operazioni connesse alla propria attività; b) capacità di avvalersi di contributi appropriati in situazioni di particolare criticità.

11. *Capacità di apprendimento*: a) capacità di svolgere in modo autonomo programmi di autoformazione appropriati alle esigenze del servizio, dimostrando una crescita del patrimonio di competenze possedute.
12. *Reputazione professionale*: a) adeguatezza professionale, nell'operatività ordinaria e in condizioni critiche, riconosciuta all'interno e all'esterno.
13. *Reputazione professionale del personale di contatto*: a) adeguatezza professionale, nell'operatività ordinaria e in condizioni critiche, riconosciuta all'interno e all'esterno per il personale di *front-office*.
14. *Accessibilità*: a) reperibilità; b) disponibilità; c) facilità d'accesso.
15. *Comunicazione*: a) diffusione delle informazioni riguardanti il servizio presso tutti gli interessati; b) capacità di comunicazione appropriata, orale e scritta, con l'interno e con l'esterno; c) uso efficace delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.
16. *Rispetto e considerazione dei collaboratori*: a) dimostrazione di rispetto per gli altri, accoglienza e valorizzazione dei loro contributi.
17. *Rispetto e considerazione degli utenti*: a) attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti esterni e cura delle relazioni interne; b) gestione efficace dei reclami; c) promozione di attività di verifica dell'efficienza del proprio servizio in funzione della soddisfazione degli utenti.

L'assegnazione di un valore alla valutazione di ogni singola voce ha la seguente scansione:

raramente = 1, qualche volta = 2, spesso = 3, di frequente = 4, sempre = 5.

Ciascuna delle voci, raggruppate nei 17 punti dell'elenco precedente, sarà valutata separatamente. A ciascuna voce sarà assegnato un punteggio da 1 a 5; il risultato per ciascun gruppo di voci sarà pari alla media delle valutazioni elementari.

Tale valutazione consente di calcolare, per ciascuna foglia dell'albero, la valutazione ponderata, che in generale sarà  $\leq$  al valore massimo dell'indicatore, proporzionale alla valutazione. Ovviamente, alla valutazione massima (5 punti) corrisponde il valore massimo dell'indicatore. Per ciascun ramo, la somma dei valori della valutazione ponderata di ogni foglia fornisce il valore della valutazione ponderata relativa a quel ramo e così via discendendo fino alla radice dell'albero. Il valore dell'indicatore complessivo che corrisponde alla somma della valutazione ponderata dei rami dei quattro fattori sopra descritti è compreso tra 0 e 100 e corrisponde alla valutazione del dirigente.

In altri termini, se  $V_d$  è la valutazione del dirigente e  $V_i$  è la valutazione ponderata di un fattore generico, si ha:

$$V_d = V_1 + V_2 + \dots + V_n$$

La procedura di valutazione definisce le modalità di assegnazione dei valori nel rispetto delle garanzie che sono alla base del patto tra valutatore e valutato definito dalla normativa vigente.

Per il Direttore amministrativo, la cui valutazione è proposta dal Nucleo di Valutazione, il modello predisposto è quello di Figura 17.

I criteri sono un sottoinsieme delle dimensioni indicate nel modello per la valutazione dei dirigenti, differenziandosi da questi per il peso delle singole dimensioni. Si fa notare che anch'egli dovrà essere coinvolto nella procedura di assegnazione degli obiettivi.

Figura 17 - Modello per la valutazione del Direttore amministrativo

		Peso	Val. ponderata	Valutazione		
Valutazione totale	<b>Livello di performance organizzativa</b>	10				
	<b>Rispetto degli obiettivi assegnati</b>	40				
	<b>Prestazioni del DA</b>	<b>Capacità organizzativa e gestionale</b>	30			
			Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo	8		
			Capacità di innovazione	4		
		Gestione del cambiamento	8			
		Capacità di soluzione di problemi	4			
		Sviluppo delle risorse umane	5			
		Gestione delle risorse umane	14			
		Capacità di valutazione	5			
Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali		4				
<b>Capacità relazionale</b>	20					
	Accessibilità	5				
	Capacità di comunicazione	7				
Gestione delle relazioni interne ed esterne	8					

### Valutazione del personale di categoria B-C-D

Il modello per la valutazione del personale, attualizzato per la categoria D, è riportato nella Figura 18.

Figura 18 – Modello di valutazione delle prestazioni per il personale

		Peso	Val. ponderata	Valutazione		
Valutazione totale	<b>Rispetto degli obiettivi assegnati</b>	60				
	<b>Prestazioni dei dipendenti</b>	<b>Relazioni</b>	16			
			Correttezza e qualità delle relazioni	8		
			Cooperazione e integrazione per la performance dell'U.O.	8		
		Autonomia operativa, capacità di organizzazione e di proposta, capacità di apprendimento	12			
		<b>Competenze e capacità</b>	24			
	Puntualità e assiduità		6			
	Flessibilità	6				

Per la valorizzazione del modello si deve tenere conto che la scala è da 1 a 3, con il seguente significato:

- 1 = performance sufficiente,
- 2 = performance buona,
- 3 = performance ottima.



Il modello si applica al personale di categoria B e C e a quello di categoria D senza responsabilità di posizioni organizzative. I pesi attribuiti alle diverse dimensioni del modello sono differenziati per categoria. La Tabella 11 illustra una possibile distribuzione dei pesi.

*Tabella 11 – I pesi del modello per le diverse categorie*

	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
OBIETTIVI	40	50	60
CORRETTEZZA	10	12	8
COOPERAZIONE	12	10	8
AUTONOMIA OPERATIVA	10	13	12
PUNTUALITA'	15	8	6
FLESSIBILITA'	13	7	6
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

I rami del modello di Figura 18 hanno il seguente significato generale:

*Rispetto degli obiettivi assegnati:* le schede obiettivo/progetto/attività consentono di elaborare una valutazione media compresa tra 1 e 3 (eventualmente con decimali);

*Correttezza e qualità delle relazioni:* si tratta delle relazioni con gli utenti, con i colleghi, con i superiori e con i subordinati. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore che devono essere mantenuti al livello della buona educazione;

*Cooperazione e integrazione per la performance dell'Unità Organizzativa:* si tratta di valutare la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi e i superiori condividendo la missione assegnata all'U.O. di appartenenza nella convinzione che la performance dell'U.O. dipende dal contributo di tutti;

*Autonomia operativa, capacità di organizzazione e di proposta, capacità di apprendimento:* capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di assegnare carichi di lavoro e di organizzare processi e progetti, adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità e capacità di apprendimento, capacità di proposta e di iniziativa, orientamento al risultato;

*Puntualità e assiduità:* puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza e costanza nell'applicazione al lavoro;

*Flessibilità:* disponibilità al cambiamento di lavoro e di posizione lavorativa, capacità di adattamento e di gestione degli imprevisti.

Il valutatore assegna il punteggio a ciascun soggetto valutato solo dopo aver prodotto una lista di merito per ogni singola voce, ordinata dal massimo merito al minimo per ogni squadra valutata. Successivamente, assegna la valutazione per ogni voce e per ogni individuo usando anche i decimali per facilitare la separazione.

#### *VI.6.1.5 Protocollo del processo di misurazione e valutazione*

La valutazione del personale si articola come segue:

1. Il responsabile della valutazione predispose le schede di valutazione secondo i modelli definiti dal Sistema.
2. A regime, entro il 31 gennaio, il responsabile della valutazione effettua appositi incontri individuali, durante i quali illustra al personale il contenuto della scheda con gli obiettivi assegnati e la procedura di valutazione. Degli incontri viene redatto apposito verbale controfirmato. Gli obiettivi possono essere rimodulati nel corso dell'anno, per cause di forza maggiore, di concerto tra il valutatore e il valutato.
3. Entro il 30 giugno, il responsabile della valutazione effettua riunioni di verifica intermedia con il personale per accertare l'andamento delle attività relative agli obiettivi da raggiungere. Per cause di forza maggiore, sarà possibile rimodulare gli obiettivi anche durante il corso dell'anno, con la conseguente adozione di misure correttive volte a rimuovere le criticità riscontrate. Esito e data dell'incontro devono essere registrati e controfirmati, anche con eventuali osservazioni.
4. Entro il 31 gennaio dell'anno successivo, il soggetto valutato sottopone al responsabile l'autovalutazione relativa all'attività svolta nell'anno precedente, sulla base della scheda di cui al punto 1.
5. Entro la fine di febbraio, ogni responsabile di valutazione, tenuto conto dell'autovalutazione e avvalendosi eventualmente degli elementi forniti dal controllo di gestione o da un'unità organizzativa che svolge funzioni analoghe, esprime la valutazione di sintesi e informa i soggetti valutati sull'esito della stessa. Il soggetto valutato esprime l'assenso controfirmando, entro il termine di cinque giorni lavorativi dalla data dell'incontro di cui viene redatto verbale. In caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, viene avviata l'apposita procedura di conciliazione (cfr. § VI.6.3).

La valutazione del Direttore amministrativo si articola come segue:

1. Il Rettore assegna gli obiettivi al Direttore Amministrativo previa fase di concertazione con il medesimo e li propone al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento.
2. La valutazione del Direttore Amministrativo sarà effettuata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Nucleo di Valutazione.

#### *VI.6.2 Valorizzazione del merito*

Si premette che sulla questione della valutazione del merito a livello nazionale è in corso una diffusa discussione sulle modalità di applicazione dei principi contenuti nel D.lgs. 150/2009 a seguito dell'Accordo stipulato con le OO.SS. il 4 Febbraio 2011. Pertanto, di seguito si riporta a titolo meramente esplicativo il contenuto delle disposizioni di legge, esclusivamente per rappresentare le competenze che in merito sono state assegnate all'OIV di ciascuna amministrazione pubblica.

Il Titolo III del D.lgs. 150/2009, tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. Nell'Art. 17, comma 1 e nell'Art. 18, comma 1 si afferma il principio della valorizzazione del merito e della incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali elencati successivamente all'Art. 20.

Inoltre, attraverso l'espresso divieto (Art. 18, comma 2) di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni di cui al Titolo II (v. Artt. 13, 14 e 15), si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance.

L'Art. 19 detta una disciplina per la differenziazione delle valutazioni ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio destinato alla performance individuale. Questa norma costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce *ex lege* un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti. Per questi ultimi il riferimento è alla retribuzione di risultato. L'Art. 29 stabilisce poi che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite nei contratti collettivi a decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data del 16/11/2009.

Nell'Art. 18 si esplicita, al comma 1, il collegamento tra "merito" e miglioramento della performance organizzativa, cioè riferibile al gruppo di persone che opera in una struttura organizzativa individuata dal sistema di valutazione come rilevante ai fini della valutazione e anche alla valutazione individuale.

Il Nucleo di Valutazione, pur non essendo titolare della funzione valutativa individuale, se si eccettuano le proposte all'organo di indirizzo politico-amministrativo riguardanti la valutazione del Direttore amministrativo, ha il compito di stilare una graduatoria delle valutazioni individuali sulla base delle valutazioni operate dai dirigenti competenti, distinguendo il Direttore amministrativo, i titolari di funzioni dirigenziali/responsabili di unità organizzativa e il resto del personale (v. Art. 19, comma 1).

Nello stesso Art. 19, comma 2 si trova il criterio per la formazione della graduatoria delle performance individuali, articolata su tre fasce, alla prima delle quali, comprendente il 25 per cento del personale, è corrisposto il 50 per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale, mentre alla seconda fascia, comprendente il 50 per cento dei dipendenti è corrisposto il restante 50 per cento delle medesime risorse e alla terza non è attribuito alcun trattamento accessorio collegato alla performance individuale. Tale disciplina delle fasce di merito tollera limitate deroghe da parte della contrattazione e riguarda tutti i soggetti, inclusi i dirigenti, purché siano in numero superiore a cinque.

In questo caso, tuttavia, è necessario assegnare le risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ad una percentuale limitata del personale dirigente (v. Art. 19, comma 6).

Ricollegandoci a quanto detto al principio del presente paragrafo, occorre considerare che a seguito dell'Intesa stipulata il 4 Febbraio 2011 tra il Governo e le organizzazioni sindacali per la regolazione del regime transitorio conseguente al blocco fino al 2013 del rinnovo dei contratti collettivi nazionali di lavoro nel pubblico impiego, la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica, con Lettera-circolare n. 1 del 17/02/2011, ha fornito indicazioni relative all'applicazione del D. Lgs. 150/2009, facendo tra l'altro presente che «... *l'Intesa prevede che per l'applicazione del comma 1 di detto articolo (art. 19 del D.lgs. 150/2009) potranno essere utilizzate esclusivamente le risorse aggiuntive derivanti dall'applicazione del comma 17 dell'articolo 61 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni, con la legge 6 agosto 2008, n. 113 (c.d. dividendo dell'efficienza), ciò con riferimento alle amministrazioni destinatarie delle predette disposizioni.*

*Le predette modalità attuative, relative in via esclusiva al predetto articolo 19 del decreto legislativo n. 150 del 2009, troveranno applicazione, come espressamente sancito nell’Intesa: “in attesa della stipulazione dei nuovi contratti collettivi nazionali di lavoro”».*

### *VI.6.3 Procedure di conciliazione*

Nell’ambito della valutazione della performance individuale potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli.

Per procedure di conciliazione si intendono, pertanto, le iniziative volte a risolvere i conflitti nell’ambito del processo di valutazione e a prevenire l’eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

A tale scopo, sarà il Nucleo di Valutazione a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema nel caso in cui insorgano conflitti. Il dipendente che ritenga non congrua la valutazione relativa alla propria performance dovrà inoltrare al Nucleo una relazione sintetica nella quale esporrà le proprie motivazioni a supporto dell’obiezione sollevata. La procedura deve concludersi entro 15 giorni lavorativi dalla data di ricevimento dell’istanza, termine entro il quale il Nucleo dovrà emanare un provvedimento di chiusura della procedura da cui si evidenzierà chiaramente la decisione assunta e le relative motivazioni. Il Nucleo di Valutazione potrà sentire il valutato e/o il valutatore qualora lo ritenga opportuno ai fini della risoluzione della controversia. Il valutato potrà comunque manifestare, specificandolo nell’istanza, la volontà di essere convocato. Nel caso in cui si proceda alla convocazione, i termini per la conclusione della procedura decorreranno a far data dalla stessa.

### *VI.6.4 Analisi e fabbisogno delle competenze*

Il Sistema si avvarrà del lavoro svolto per la realizzazione del Piano “Sviluppo dell’Organizzazione e dei Sistemi di Valutazione dell’Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria”, nell’ambito del concorso “Premiamo i Risultati”, bandito dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l’innovazione e dal Formez. Per lo svolgimento di attività inerenti l’analisi e lo sviluppo delle competenze, l’Ateneo ha assegnato ad un gruppo di lavoro il compito di definire la strumentazione da utilizzare, raccogliere ed elaborare i dati e attuare tutte le attività di monitoraggio e supporto al personale coinvolto nella rilevazione.

All’interno di detto progetto, l’attività definita di “Rilevazione delle competenze esistenti e dei deficit di competenze”, ha riguardato l’analisi della situazione attuale al fine del raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- definire il quadro complessivo delle competenze e delle capacità professionali disponibili in Ateneo;
- formulare il bilancio fra le competenze rilevate e quelle attese in funzione delle necessità operative;
- individuare le misure idonee a correggere i corrispondenti deficit, in caso di scostamenti tra competenze attese e competenze attuali.

Gli strumenti adottati sono rappresentati dalle schede di rilevazione: quella di rilevazione delle competenze e quella del fabbisogno di competenze.

La prima, rappresentativa della dimensione individuale, è finalizzata a rilevare tutte le possibili informazioni su ciascun dipendente in servizio presso l'Ateneo: dati anagrafici, esperienze formative e professionali, competenze (di base e specialistiche) e motivazioni personali.

Tale scheda rappresenta il punto di partenza e il fulcro dell'intera rilevazione.

La scheda si compone delle seguenti cinque sezioni:

- a) "Dati identificativi del dipendente": contenente i dati anagrafici essenziali, quelli di appartenenza alla categoria ed all'area professionale, oltre che al possesso di titoli di studio ed eventuali abilitazioni.
- b) "Corsi di formazione": contenente il riepilogo delle attività formative effettuate dal dipendente, con relativa valutazione – se presente – e l'anno di partecipazione.
- c) "Esperienze professionali": contenente l'elenco di tutte le esperienze lavorative svolte sia in Ateneo che in altro ambito; sono state considerate utili, ai fini della suddetta rilevazione, eventuali esperienze relative a competenze e capacità non utilizzate, poiché non conosciute nell'ambito dell'Amministrazione, in quanto diverse da quelle solitamente poste in essere in tale contesto.
- d) "Conoscenze e capacità chiave": insieme di trentaquattro competenze riunite in quattro gruppi omogenei: di base; tecnologiche e metodologiche; di dominio applicativo; gestionali e professionali.
- e) "Aspettative e motivazioni": tale sezione costituisce la parte conclusiva del questionario, che è stata formulata in modo tale da consentire al PTA di esprimere la componente soggettiva e motivazionale, attraverso l'indicazione dei punti di forza e di debolezza nonché del tipo di attività lavorativa o di collocazione funzionale che più incontra le aspettative del dipendente.

La seconda scheda, rappresentativa della dimensione organizzativa delle competenze, è finalizzata a rilevare, per ciascuna unità organizzativa, lo scostamento tra le competenze attuali e quelle attese. La struttura della scheda in esame è identica alla sezione d) della scheda di rilevazione delle competenze appena descritta, con la differenza che per ogni competenza viene richiesto non solo il livello attuale, ma anche quello atteso.

L'identità di struttura delle schede per le due tipologie di rilevazione, è stata considerata quale condizione di comparabilità dei dati nelle fasi successive.

Con l'obiettivo di massimizzare l'attendibilità dei risultati della rilevazione sono stati definiti preventivamente i seguenti criteri:

1. Possibilità di esprimere, per ciascuna competenza presente nelle schede, quattro alternativi gradi di giudizio a cui sono stati rapportati i seguenti valori numerici: "nessuno" - 2, "poco" - 5, "buono" - 7, "ottimo" - 10. Si è preferito escludere la possibilità di un quinto valore intermedio, come "sufficiente", che avrebbe potuto attrarre la maggior parte delle risposte, col risultato di inficiarne la significatività.
2. Per la rilevazione delle competenze del personale tecnico amministrativo, il campione preso in considerazione coincide con la totalità dei dipendenti in servizio alla data della rilevazione, pari a 226 unità.
3. Per la rilevazione del fabbisogno di competenze, sono state individuate n. 59 Unità Organizzative, ai cui responsabili è stata affidata la compilazione delle relative schede. Per Unità

Organizzativa si intende l'elemento di base di una struttura organizzativa, costituito da un insieme di persone a cui è stato dato il compito di svolgere un insieme di attività omogenee nell'ambito del sistema organizzativo complessivo dell'Ateneo.

4. Esclusione preventiva dalla rilevazione di quei dipendenti che, per ragioni diverse (prossimità alla collocazione in quiescenza, maternità o malattia prolungata), non avrebbero potuto utilmente sottoporsi alla rilevazione stessa.
5. Estrazione delle rilevazioni relative alle competenze dei singoli dipendenti mediante la lettura ottica delle corrispondenti schede, data la previsione della mole di informazioni.
6. Esclusione delle schede con un numero di risposte uguali tra loro superiore al 70% delle possibili nonché di quelle con un numero di risposte mancanti superiore al 50%, al fine di evitare distorsioni dei risultati. In entrambi i casi, infatti, si è ipotizzata una scarsa volontà di rispondere utilmente al questionario.

La rilevazione ha rappresentato la fase più delicata dell'intera attività, in quanto espressiva della volontà dell'amministrazione di affermare e di realizzare una maggiore attenzione non solo verso gli aspetti organizzativi e professionali ma anche verso la dimensione individuale del lavoro.

Si è optato per le seguenti modalità operative, finalizzate, nel loro complesso ad attuare il massimo coinvolgimento del personale rispetto al senso ed alle finalità della rilevazione stessa.

Inizialmente, è stata inviata a tutto il personale una dettagliata nota informativa a cui è stato allegato il format della scheda; successivamente sono stati svolti degli incontri individuali presso le varie strutture dell'Ateneo per effettuare la rilevazione vera e propria, secondo un calendario prestabilito.

La rilevazione del fabbisogno di competenze è stata effettuata mediante la predisposizione di schede di rilevazione on-line per i 59 responsabili delle unità organizzative presenti in Ateneo.

Le informazioni raccolte sono state elaborate e, per ciascuna tipologia di competenza individuata (di base, tecnologiche e metodologiche, di dominio applicativo e gestionali e professionali) i dati rilevati sono stati aggregati e rappresentati per categoria, fasce d'età, titolo di studio e aree professionali. In tal modo si è ritenuto di poter fornire un quadro completo e leggibile delle competenze presenti nell'Ateneo.

Dall'esame dei dati rilevati è emerso che i valori più alti siano stati espressi relativamente alle competenze di base, che occupano cinque delle prime sei posizioni. In particolare, la padronanza della lingua italiana, parlata e scritta, si colloca al primo posto e ottiene un valore medio molto alto (pari a 8,91). Degno di nota è il valore altrettanto alto registrato dall'informatica di base (al secondo posto e anch'esso superiore a 8) e dalla conoscenza di base della lingua inglese (quarta posizione per un valore di 7,39).

Un altro dato sicuramente positivo deriva dal valore piuttosto alto (7,11) riscontrato per le competenze di front-office, che risultano decisive per tutte le attività di interfaccia con l'utenza esterna.

Invece, le competenze appartenenti al gruppo 3, cioè all'ambito tecnologico e metodologico, esprimono valori medi piuttosto bassi, probabilmente a causa dell'elevato livello di specializzazione e del numero esiguo di dipendenti che le possiedono.

Infine, alcune delle competenze del gruppo 2 (quelle di dominio applicativo), per quanto anch'esse caratterizzate da un certo grado di specificità (inglese avanzato, settore tecnico, relazioni

internazionali) presentano valori medi inferiori a 5, evidenziando un settore su cui probabilmente è più opportuno focalizzare l'attenzione nella fase di integrazione delle competenze stesse.

Dalle suddette osservazioni sono state formulate alcune prime indicazioni generali.

La progettazione di qualsiasi intervento volto a incrementare o integrare il patrimonio di competenze esistenti in Ateneo non dovrebbe riguardare in modo prevalente le competenze di base, dato che queste presentano un livello più che accettabile, alla luce della rilevazione effettuata.

Al contrario, va prestata la massima attenzione al risultato relativo alle competenze tecnologiche e metodologiche, dato che il loro livello medio è complessivamente insoddisfacente ed è pertanto opportuno stabilire, attraverso ulteriori approfondimenti, le modalità di intervento.

Un'analisi più circostanziata dovrebbe essere fatta sui dati relativi agli altri due gruppi di competenze (quelle di dominio applicativo e gestionali/professionali), i cui valori medi risultano disomogenei e meritevoli di approfondimenti più consistenti.

Per determinare i *gap* di competenze del personale tecnico amministrativo, è stata definita la seguente metodologia:

I FASE: Aggregazione dei dati riguardanti la rilevazione delle competenze per tipologia di competenza e per unità organizzativa.

II FASE: Calcolo della media dei valori rilevati, così da ottenere, per ciascuna unità organizzativa e ciascuna competenza, un valore unico, allo scopo di effettuare un confronto omogeneo tra tale valore e quello espresso da ciascun responsabile di unità organizzativa in riferimento alle competenze esistenti nella struttura.

III FASE: Calcolo della media tra il valore di cui alla fase precedente e quello espresso dal responsabile di unità organizzativa in riferimento alle competenze attuali.

IV FASE: Per ciascuna unità organizzativa e per ciascuna competenza, è stato effettuato il calcolo della differenza – *gap* – tra il valore dichiarato dal responsabile di struttura come atteso e quello risultante dal calcolo della III fase (espressivo dello stato attuale).

Pertanto, applicando la metodologia appena descritta, si è giunti a considerare, per ciascuno dei quattro gruppi di competenze le seguenti quattro tipologie di scostamenti tra competenze attese ed attuali:

- surplus di competenze:  $\text{Comp. Attese} - \text{Comp. Attuali} < 0$
- nessun deficit:  $\text{Comp. Attese} - \text{Comp. Attuali} = 0$
- deficit basso:  $0,1 \leq \text{Comp. Attese} - \text{Comp. Attuali} \leq 4$
- deficit alto:  $4,1 \leq \text{Comp. Attese} - \text{Comp. Attuali} \leq 10$

Si è ritenuto utile, per la fase successiva (Definizione delle modalità di integrazione delle competenze) prendere in considerazione gli scostamenti maggiormente significativi (da 4,1 a 10), allo scopo di individuare gli interventi più opportuni da porre in essere.

La mappatura delle competenze diventa, quindi, una base di partenza estremamente utile per la realizzazione di un sistema integrato di gestione delle risorse umane, che utilizzi al meglio strumenti quali: la programmazione del fabbisogno; la selezione; valutazione e formazione del personale; il

trasferimento interno delle competenze; i percorsi di carriera; la mobilità interna; la riconversione professionale; coerentemente con le strategie, i valori e gli obiettivi dell'Ateneo.



## VII. Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede la fissazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità.

Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione, è rappresentato nella Tabella 12, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme di statuto, di regolamento e di contratto di lavoro propri della Mediterranea.

Tabella 12 – Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendiconto	Valutazione	Premialità	Trasparenza
<b>Attività</b>	Definizione strategie di medio-lungo periodo	Definizione degli obiettivi triennali di performance (Pro3 e piani operativi dal piano strategico)	Verifica intermedia e finale sullo stato di avanzamento dei piani e dei programmi	Rendicontazione delle performance	- Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del Direttore, dei dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative) - Valutazione dell'Ateneo nel suo complesso	- Massima trasparenza del processo - Analisi dei riconoscimenti individuali - Erogazioni dei riconoscimenti - Informativa e concertazione con i sindacati	- Adozione programma trasparenza ed integrità - Informativa ai sindacati
<b>Responsabili</b>	Organi di indirizzo politico ( Rettore, Presidi, Senato accademico)	- Senato / CdA, Presidi - Direttore - NVI	- Rettore/ Presidi e Direttore con ausilio controllo di gestione - Dirigenti e resp. dei servizi - Senato/CdA - NVI	- Rettore e Direttore - Dirigenti e responsabili servizi	- Organi di governo - NVI - Direttore, dirigenti e responsabili servizi	- Direttore - Dirigenti - Responsabili U.O. - NVI - Sindacati	- NVI - CdA - Stackholders - Dirigente responsabile
<b>Strumenti</b>	Piano strategico	- Autovalutazione - Bilancio di previsione - Piano performance - SMVP	- Sistemi di misurazione e - Proiezioni e degli indicatori	Relazione di performance	- Schede di valutazione su performance individuale - Relazione di valutazione su performance Organizzativa	Sulla base di regolamenti e contratto collettivo	Programma di trasparenza ed integrità
<b>Tempi</b>	30 giugno anno n	31 dicembre Anno n bilancio di previsione 31 gennaio Anno n+1 piano della performance	Cadenza semestrale	30 giugno Anno n+1	30 giugno Anno n+1	30 giugno Anno n+1	31 dicembre Anno n

Per le attività del Piano di attuazione che impattano sull'organizzazione e sui sistemi premianti, è necessario prevedere una fase di revisione dello Statuto e del regolamento di Finanza e Contabilità, nonché una fase di trattativa e concertazione con le OO.SS. A regime, il piano della performance dovrà essere presentato entro il 31 dicembre insieme al bilancio di previsione.

## VIII. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

### VIII.1 Sistemi di controllo interno

La Riforma Brunetta innova la precedente disciplina dei controlli interni alle pubbliche amministrazioni dettata dal D.lgs. 286/1999. Peraltro, va precisato che le attività di controllo previste dai DD. lgs. 286/1999 e 150/2009 si esercitano solamente sull'attività amministrativa dell'Ateneo, rimanendo invece escluse le attività didattiche e di ricerca per le quali valgono le discipline particolari.

Il D.lgs. 286/1999, così come novellato dal D.lgs. 150/2009, istituisce quattro forme di controllo interno, schematizzate nei riquadri seguenti:

<b>Controllo di regolarità amministrativa e contabile</b>	
SOGGETTI	Soggetti terzi rispetto a quelli deputati alle altre forme di controllo ed indipendenti, scelti, in maggioranza, tra gli iscritti all'albo dei revisori dei conti: per l'università Mediterranea, tale controllo è delegato – a norma dell'art. 58 dello Statuto e dell'art. 96 del Regolamento di finanza e contabilità – al Collegio dei Revisori dei Conti
OGGETTO	Verifiche per assicurare il regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale
STRUMENTI	Normativa, principi di revisione contabile
TEMPI	Il controllo è esercitato in via prevalentemente consuntiva, mentre il controllo preventivo è limitato ai casi previsti dalla legge e non ha per oggetto l'efficacia degli atti
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	La posizione del Collegio dei revisori contabili è del tutto indipendente dagli altri organi di controllo interno, nonché dagli organi di governo dell'Ateneo

<b>Controllo di gestione</b>	
<i>Le responsabilità sulla valutazione del sistema di controllo di gestione – precedentemente non previste – sono istituite dal comma 2 dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009</i>	
SOGGETTI	Struttura tecnica di supporto (a regime)
OGGETTO	Misurazione dell'efficienza, efficacia ed economicità (3E) dell'azione amministrativa, in relazione ai programmi (obiettivi gestionali, risultati attesi e relative responsabilità) ed alle risorse destinate al loro perseguimento
STRUMENTI	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance
TEMPI	La norma stabilisce che sia l'amministrazione stessa a dettare i tempi del controllo (lettera g comma 1 art. 4 D.Lgs. 286/1999); tuttavia, gli obiettivi del controllo di gestione impongono l'ottenimento di feedback tempestivi, utili alla valutazione ed alla (ri)programmazione delle attività. Inoltre, la necessità da parte del NVI di redigere una relazione sulla valutazione del grado di raggiungimento delle performance programmate entro il 30 giugno di ciascun anno, impone che le risultanze del CdG siano disponibili a tale organo per le verifiche connesse alla suddetta relazione
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Interlocutori principali del controllo di gestione sono: gli organi di governo, il direttore amministrativo, i dirigenti e i responsabili dei servizi

<b>Valutazione del personale</b>	
<i>La disciplina della valutazione del personale, precedentemente prevista dall'art. 5 del D.Lgs. 286/1999 solo per il personale con incarico dirigenziale, è stata completamente modificata secondo il dettato del D.Lgs. 150/2009, che ha modificato in tal senso anche il D.Lgs. 165/2001</i>	
SOGGETTI	Nucleo di Valutazione Interna (per la valutazione del Direttore amministrativo) Direttore Amministrativo (per i dirigenti) Dirigenti e responsabili di servizi (per la valutazione del restante personale)
OGGETTO	Valutazione delle performance delle strutture organizzative e dei singoli, anche in relazione all'erogazione di premi al merito (di cui al titolo III del D.Lgs. 150/2009)
STRUMENTI	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance, indagini di <i>customer satisfaction</i>
TEMPI	Annuale
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione del personale sono rivolti agli organi di governo (che deliberano l'erogazione dei premi) e sono resi anche pubblici

<b>Valutazione e controllo strategico</b>	
<i>Le responsabilità sulla valutazione e controllo strategico, precedentemente disciplinate dall'art. 5 del D.Lgs. 286/1999, sono state novellate dal comma 2 dell'art. 14 del D.Lgs 150/2009</i>	
SOGGETTI	Nucleo di Valutazione Interna
OGGETTO	Valutazione della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché l'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione e dei possibili rimedi
STRUMENTI	Piano strategico, Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance, indagini di <i>customer satisfaction</i>
TEMPI	La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance illustrati nel piano delle performance va effettuata entro il 30 giugno di ciascun anno
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione strategica sono indirizzati agli organi di governo

Tra i sistemi di controllo richiamati in precedenza, il controllo di gestione riveste un ruolo determinante nel fornire supporto ai processi decisionali, in particolar modo nel segnalare:

- se un obiettivo è raggiungibile;
- qual è il modo migliore per raggiungerlo;
- se si sta operando coerentemente con l'obiettivo.

Per funzionare correttamente, il controllo di gestione necessita di un sistema informativo fondato *in primis* su un sistema di contabilità economica e analitica, integrato con altre rilevazioni di natura extra-contabile (personale, ricerca, studenti, biblioteche, patrimonio immobiliare, etc.).

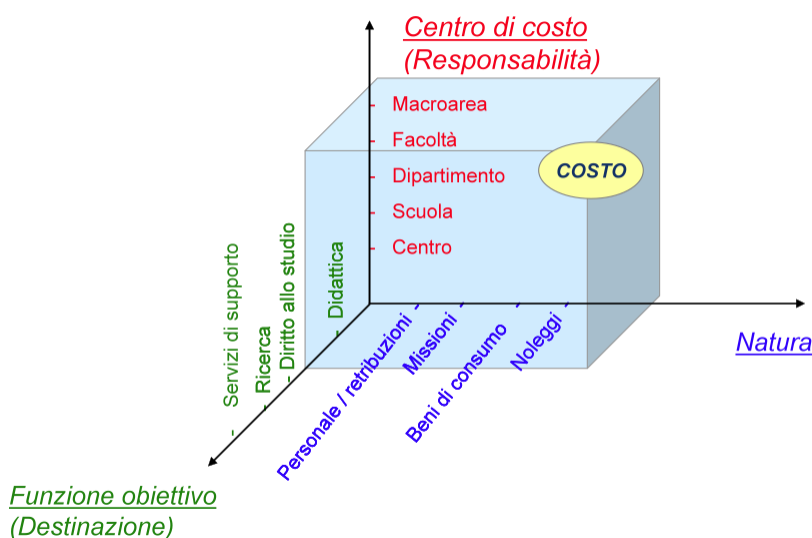
La contabilità analitica è il cuore del sistema perché consente di attribuire costi, ricavi e risultati economici a particolari oggetti di riferimento: strutture organizzative, prodotti, progetti e attività, dei quali si vuole valutare l'efficienza o il rendimento, anche in comparazione con altri soggetti.

L'Ateneo dovrebbe cogliere il dettato della L. 196/2009 di affiancamento alla tradizionale contabilità finanziaria di una contabilità economica di tipo analitico, non come un mero adempimento, ma come un'opportunità per arricchire il quadro degli strumenti per la gestione del bilancio e la misurazione

delle performance. Dal momento che l'azione di governo dell'Ateneo deve essere sempre più orientata ad un percorso del tipo «obiettivi-risorse-risultati», la contabilità economica analitica per centri di costo supporta “naturalmente” tale percorso con gli elementi informativi cardine su cui si fonda, che sono:

- un piano dei conti;
- un piano dei centri di costo;
- un piano dei servizi erogati, ovvero delle attività (finali e strumentali) poste in essere.

Figura 19 - Modello di contabilità analitica



Attraverso tali coordinate, è possibile connotare qualsiasi evento contabile, sia in fase di previsione che a consuntivo, secondo la triplice vista:

- natura;
- responsabilità;
- destinazione.

La contabilità economica di tipo analitico consente quindi la correlazione tra risorse impiegate, risultati conseguiti e connesse responsabilità gestionali.

Per consentire la valutazione economica della gestione, e quindi degli obiettivi perseguiti, questo sistema contabile prende a riferimento il costo, cioè il valore delle risorse, umane e strumentali, effettivamente utilizzate, anziché la spesa, che rappresenta l'esborso monetario legato all'acquisizione di tali risorse. Tale sistema, qualora utilizzato anche in fase di previsione (*budget*) consentirebbe di verificare periodicamente, nel corso dell'esercizio, l'aderenza fra quanto previsto e l'effettivo andamento della gestione. Fornisce, pertanto, uno strumento utile all'esercizio del controllo di gestione ed è, si ribadisce, particolarmente adatto nell'assistere la misurazione delle performance, consentendo un raccordo diretto con grandezze economiche invece che finanziarie.

In prima applicazione, il nuovo sistema contabile economico-analitico potrebbe essere utilizzato in via sperimentale, si auspica a partire dal 2012, con finalità conoscitive anche inizialmente in assenza di un vero e proprio budget.

### *VIII.2 Il raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio*

Sia il D.Lgs 150/2009 (vedi Art. 4, comma 1 e 2 lettera b e Art. 5, comma 1) che l'Art. 21 della legge 196/2009 contemplano un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori del sistema interno di gestione delle performance.

A tal fine, in via preliminare, occorre ristrutturare il ciclo di programmazione finanziaria dell'Ateneo prevedendo:

- a) l'utilizzo di una classificazione che rappresenti nel bilancio, nella sezione delle spese, le funzioni e i servizi di cui alla mappa strategica;
- b) la definizione di un Piano dei Centri di Responsabilità (CDR), corrispondenti alle attuali macroaree dirigenziali o unità organizzative, ai quali affidare la responsabilità di gestire gli stanziamenti di bilancio necessari per l'espletamento delle proprie attività ordinarie e di sviluppo;
- c) l'attribuzione a ciascun CDR degli obiettivi e delle risorse previsti dal piano delle performance e dal piano strategico;
- d) l'applicazione degli indicatori previsti dal piano delle performance e dal piano strategico per quantificare gli obiettivi di cui al punto c) con riferimento al triennio della programmazione;
- e) la misurazione annuale degli stessi indicatori.

Risulta evidente che da tale riconfigurazione del ciclo di programmazione finanziaria, il bilancio di previsione triennale assume un ruolo di cerniera tra la programmazione strategica e quella operativa, traducendo le istanze di sviluppo in termini di obiettivi–risorse–risultati.

Per una possibile riclassificazione del bilancio – sezione spese - coerente con la mappa strategica descritta nel § VI.3, occorrerà utilizzare una classificazione che rappresenti nella parte “spese” del bilancio, le funzioni e i servizi di cui alla mappa strategica. Tale classificazione, risulta peraltro in linea con i recenti provvedimenti normativi di riforma della contabilità pubblica (da ultimo la L. 196/09), che prevedono il passaggio da un'impostazione tradizionale dei bilanci orientati ad una vista prevalentemente per “natura” delle risorse stanziare, ad una vista per “destinazione” o “finalità” dalla quale traspaiano le politiche di bilancio dell'ente.

Al fine di agevolare l'operazione di riclassificazione del bilancio – sezione spese – in coerenza con le funzioni della mappa strategica, si riporta nel seguito una tabella di raccordo tra le principali voci di spesa del bilancio e le funzioni della mappa strategica (Tabella 13). Tale tabella ha valore puramente indicativo dei criteri da seguire, dovendo nel merito essere adattata alle specificità del bilancio della “Mediterranea”. Preme tuttavia sottolineare l'importanza di allocare il costo del personale docente e tecnico-amministrativo, che rappresenta la quota più consistente del bilancio, in maniera il più possibile fedele rispetto alle funzioni concretamente svolte. È altresì auspicabile che il raccordo voci di spesa – mappa strategica sia declinato fino al livello dei servizi.

Tabella 13 - Raccordo voci di spesa – Funzioni mappa strategica

Voce di spesa	Funzione Mappa strategica	Sottofunzione Mappa strategica
Spese funzionamento organi collegiali	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Mantenimento risorse umane, finanziarie, reputazionali
Competenze fisse e accessorie a docenti e ricercatori	<sup>7</sup> Didattica (50%) / Ricerca (50%)	
Competenze fisse e accessorie a tecnici e amm.vi TI e TD	<sup>8</sup> allocazione alle varie funzioni di supporto in base alle attività svolte	allocazione alle varie funzioni di supporto in base alle attività svolte
Competenze fisse e accessorie Collaboratori ed esperti linguistici madre lingua	Didattica	
Supplenze e altri contratti per didattica a docenti	Didattica	
Collaborazioni e contratti altro personale TA	allocazione alle varie funzioni di supporto in base alle attività svolte	allocazione alle varie funzioni di supporto in base alle attività svolte
Assegnisti di ricerca	Ricerca	
Formazione e aggiornamento professionale	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Sviluppo Risorse Umane
Spese per welfare (CRAL, Mensa, Sussidi, ecc.)	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Mantenimento risorse umane, finanziarie, reputazionali
Borse di studio e interventi a sostegno dello studio	Supporto alla didattica	
Spese sostegno attività didattiche	Supporto alla didattica	
Spese sostegno attività culturali, promozionali, progettuali, rappresentanza, comunicazione	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Mantenimento risorse umane, finanziarie, reputazionali
Spese sostegno internazionalizzazione	Supporto a didattica e ricerca	Internazionalizzazione
Acquisizione di beni di consumo e servizi (funzionalità ambientale e operativa)	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Mantenimento risorse infrastrutturali
Trasferimenti interni e a terzi per ricerca	Ricerca	
Trasferimenti interni e a terzi per didattica	Didattica	
Trasferimenti interni per funzionamento	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Mantenimento risorse infrastrutturali
Oneri finanziari e tributari	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Mantenimento risorse umane, finanziarie, reputazionali
Rimborsi tasse a studenti	Supporto alla didattica	
Fondi di riserva e accantonamento	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Mantenimento risorse umane, finanziarie, reputazionali
Acquisizione beni immobili e interventi connessi	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Mantenimento risorse infrastrutturali
Acquisizione beni mobili	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Mantenimento risorse infrastrutturali
Acquisto materiale bibliografico e riviste per biblioteche	Supporto alla didattica e alla ricerca	Biblioteche
Spese per la ricerca scientifica	Ricerca	
Estinzione mutui e prestiti	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Mantenimento risorse umane, finanziarie, reputazionali

<sup>7</sup> in carenza di criteri più raffinati, si ripartisce convenzionalmente il costo in parti uguali sulle due funzioni primarie

<sup>8</sup> per una corretta allocazione è necessario procedere preliminarmente alla mappatura funzioni/servizi/Centri di responsabilità

## *IX. Trasparenza e integrità*

L'ultimo tassello del sistema di misurazione e valutazione della performance della "Mediterranea" è costituito dalla disciplina per l'assicurazione della trasparenza e dell'integrità nell'Ateneo in applicazione dell'art. 11 del D.lgs. 150/2009.

Nel delineare i profili attuativi della disciplina sulla trasparenza e l'integrità valevoli per l'Università Mediterranea, si terrà conto oltre che della vigente normativa, anche degli indirizzi in materia espressi dalla CiVIT, tramite l'apposita sezione per l'integrità, con le delibere n. 06/2010 e 105/2010.

### **Il valore della trasparenza e dell'integrità per la Mediterranea**

Da delibera CiVIT n. 06/2010: *"Le pubbliche amministrazioni hanno l'obbligo di essere trasparenti nei confronti dei cittadini e della collettività. La trasparenza è uno strumento essenziale per assicurare i valori costituzionali dell'imparzialità e del buon andamento delle pubbliche amministrazioni, per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e sul rispetto del principio di legalità (....)"*

La Mediterranea ha già recepito nel proprio patrimonio comune di valori i doveri di trasparenza e legalità previsti dal D.lgs. 150/2009 e richiamati dalla CiVIT e di cui troviamo i riferimenti nell'enunciazione delle caratteristiche distintive dell'Ateneo, all'interno del piano strategico 2008-2012:

- da la ragione d'essere: *"La trasmissione dei valori per lo sviluppo etico e civile della comunità"*
- da la visione futura: *"l'impegno per la cultura della legalità"*
- da i valori fondanti: *"lotta alla discriminazione e alle organizzazioni illegali"* e *"trasparenza e pubblicità degli atti"*.

### **Trasparenza e performance: gli adempimenti generali**

La trasparenza *"è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione (...)"* (Art. 11 comma 1).

La Mediterranea, come tutte le amministrazioni pubbliche dovrà, quindi, procedere ai seguenti adempimenti, contestualizzati alla realtà universitaria:

- a) adottare modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance (Art. 3, commi 3, 5 e 6);
- b) adottare un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (sentiti gli organismi rappresentativi degli studenti e di altri stakeholders utenti), da aggiornare annualmente, con indicazione delle iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, nonché la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità, specificando altresì le modalità, i tempi di attuazione, le risorse dedicate e gli strumenti di verifica dell'efficacia delle iniziative ivi previste (Art. 11, commi 2 e 7);
- c) creare o aggiornare sul sito istituzionale l'apposita sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito", di facile accesso e consultazione, ove pubblicare obbligatoriamente: il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il relativo stato di attuazione, il Piano e la Relazione sulla



performance, l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e di quelli effettivamente distribuiti, l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità per i dirigenti e per i dipendenti, i nominativi e i curricula dei componenti del Nucleo di Valutazione Interna e del responsabile delle funzioni di misurazione della performance, i curricula dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative, le retribuzioni dei dirigenti con particolare riguardo alle componenti variabili e alla valutazione di risultato, i curricula e le retribuzioni di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico – amministrativo, gli incarichi conferiti a dipendenti pubblici e a soggetti privati, retribuiti e non retribuiti (Art. 11, comma 8);

d) garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance (Art. 11, comma 3);

e) provvedere annualmente ad individuare e a pubblicare sul sito i dati relativi ai servizi erogati, agli utenti finali e intermedi, ai sensi dell'Art. 10, comma 5 del D.lgs n. 279/1997, alla contabilizzazione dei costi e all'evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, al monitoraggio del loro andamento nel tempo (Art. 11, comma 4). Ciò richiederà la messa in opera in tempi brevi di un impianto di contabilità analitica, anche semplificato, per la rilevazione dei dati necessari

f) provvedere a dare attuazione agli adempimenti relativi alla posta certificata previsti dalla normativa vigente (Art. 11, comma 5);

g) provvedere alla presentazione del Piano e della Relazione sulla performance agli organismi rappresentativi degli studenti, alla Regione e agli altri stakeholders utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica (Art. 11, comma 6);

### **Contenuti e termini di adozione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità**

Il Programma indica gli obiettivi di trasparenza di breve (un anno) e di lungo periodo (tre anni). Si tratta, infatti, di un Programma triennale "a scorrimento" idoneo a consentire il costante adeguamento del Programma stesso. L'Ateneo è tenuto ad adottare il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed i suoi aggiornamenti annuali contestualmente alla redazione del Piano della performance e, comunque, entro e non oltre il 31 gennaio di ogni anno.

Il Programma deve specificare i termini temporali entro i quali l'Ateneo prevede il raggiungimento di ciascun obiettivo di trasparenza nonché le eventuali note esplicative in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi nei termini originariamente previsti.

Il Programma deve infine indicare:

a) le risorse dedicate alla sua attuazione, con particolare riferimento alle risorse umane e strumentali utilizzate per il perseguimento degli obiettivi di trasparenza, nel rispetto del limite generale dell'invarianza della spesa, previsto dalla legge;

b) i mezzi di promozione e diffusione all'interno e all'esterno dell'Ateneo, al fine di una piena conoscenza del Programma da parte sia degli stakeholders, sia delle singole strutture dell'Ateneo chiamate a conseguire gli obiettivi di trasparenza;

c) le modalità di effettuazione del monitoraggio relativo alla sua attuazione. L'Ateneo dovrà, infatti, attuare processi infrannuali di riscontro dell'efficacia del Programma, partendo dai quali procedere all'elaborazione di una relazione sullo stato di attuazione del Programma con cadenza semestrale.

## **Gli attori coinvolti**

L'Art. 15, comma 2, lettera d), del D.lgs. 150/2009 prevede, innanzitutto, che sia l'**organo di indirizzo politico-amministrativo** dell'Ateneo a definire il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e gli eventuali aggiornamenti annuali.

Il **NVI** è individuato quale soggetto che "promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità" (Art. 14, comma 4, lettere f) e g), del D.lgs. 150/2009).

Sarà, quindi, compito del NVI esercitare un'attività di impulso e di attestazione dell'adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, con l'ausilio della struttura tecnica di supporto.

L'adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità dovrà prevedere un confronto con gli **organismi rappresentativi** degli studenti e degli altri stakeholders. L'apporto degli stakeholders risulta duplicemente vantaggioso in quanto contribuisce non solo a concentrare l'attenzione sui dati più rilevanti ai fini del controllo sociale, ma anche a consentire una corretta individuazione degli obiettivi strategici dei servizi dell'Ateneo orientati all'utente finale (es. segreterie studenti), con un'adeguata partecipazione degli stakeholders.

Sarà inoltre necessario prevedere, in capo agli **uffici competenti** (ad esempio, Uffici Relazioni con il pubblico – URP, segreterie studenti e altri appositi sportelli di contatto e informazione per il pubblico, Uffici stampa, call center), adeguate funzioni di raccordo, informazione e raccolta di suggerimenti e commenti da parte del pubblico, da trasmettere all'interno dell'organizzazione secondo un approccio di tipo bottom up.

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità dovrà, infine, contenere la designazione di un **dirigente** che sia il referente non solo del procedimento di formazione, adozione e attuazione del Programma, ma dell'intero processo di realizzazione di tutte le iniziative volte, nel loro complesso, a garantire un adeguato livello di trasparenza, nonché la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità. Tale responsabilità graverà sul referente come sopra indicato, unitamente al responsabile delle informazioni in relazione alle quali si sia verificata la violazione dell'obbligo di trasparenza.

## **Giornate della trasparenza**

Come già anticipato, l'Ateneo ha l'obbligo di presentare il Piano e la Relazione sulla performance agli organismi rappresentativi degli studenti, alla Regione e agli altri stakeholders, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità dovrà, pertanto, contenere la previsione di un'agenda di incontri, ai fini della presentazione del Piano e della Relazione sulla performance.

Tali incontri potranno essere, inoltre, la sede opportuna per fornire informazioni sul Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, stante lo stretto collegamento tra la disciplina della trasparenza e quella della performance, nonché l'occasione per condividere best practice, esperienze e - una volta implementati - i modelli e le indagini sul personale dipendente e gli studenti, i risultati delle rilevazioni relative al "clima" lavorativo, al livello dell'organizzazione del lavoro, oltre che al grado di condivisione del Sistema di valutazione.

Per ulteriori indicazioni di dettaglio circa la struttura e i contenuti del sito "Trasparenza, valutazione e merito" e del Piano della trasparenza, nonché per ogni ulteriore aspetto relativo alla trasparenza e all'integrità, riferibile al contesto universitario, si rinvia alla delibera n. 105/2010 della CIVIT.

## Glossario

*Accountability* - è il dover rendere conto del risultato di un'azione. Ha un significato diverso da *responsibility* che, invece, esprime il "dover agire". Si dimostra *accountability* assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi e decisioni fondati, che conducano all'allocazione di risorse e al raggiungimento degli obiettivi.

*Audit Team* – gruppo di individui selezionati per realizzare analisi interne volte a valutare le attività.

*Benchmarking* - strumento per aumentare la qualità e l'efficienza dei servizi erogati puntando sugli standard delle organizzazioni simili considerate migliori. Il *benchmarking* è finalizzato ad apportare le revisioni necessarie per garantire il miglioramento dei propri servizi, promuovendo l'evoluzione del sistema di indicatori in uso verso il confronto con le prestazioni di altre amministrazioni, attraverso la costituzione di un nucleo di indicatori comuni.

*Budgeting* - pianificazione del bilancio, tramite il quale vengono definiti gli obiettivi aziendali, l'impiego e l'allocazione delle risorse, nonché la valutazione dei rischi, al fine di ridurli o eliminarli. Esso consente all'impresa di affrontare nel modo migliore gli eventuali imprevisti.

*Check-up organizzativo* – è un'analisi completa delle caratteristiche, delle qualità, dello "stato di salute" e delle potenzialità di sviluppo in un particolare momento storico di una organizzazione.

*Customer satisfaction* – letteralmente traducibile con "soddisfazione dell'utente", può anche essere inteso come la qualità percepita dall'utenza relativamente ai servizi forniti.

*Fund raising* – è un insieme di azioni strategiche "permanenti" che l'organizzazione mette in atto per la creazione di rapporti d'interesse fra chi chiede risorse economiche, materiali e umane in coerenza con lo scopo statutario e chi è potenzialmente disponibile a donarle. Il fund raising non è una semplice richiesta di denaro, bensì un'attività strutturata che si basa su due principi guida dell'economia moderna: il principio di reciprocità e il principio dei matrimoni d'interesse.

*Gap* – divario tra due grandezze messe a confronto

*Indicatore di performance* - è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi, e non valori 'ideali' o 'veri'. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni.

*Knowledge exchange* – scambio e condivisione della conoscenza

*Mission* - è lo scopo o una dichiarazione di intenti a cui l'organizzazione deve ispirarsi nel definire i propri obiettivi e successivamente la strategia, con particolare riguardo al proprio posizionamento, definendo di conseguenza la propria impostazione strategica rispetto a quella dei propri concorrenti.

*Peer review* – valutazione di un lavoro da parte di esperti del settore al fine di migliorarne la qualità.

*Performance* - la *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

*Performance measurement* - processo di misurazione delle prestazioni dei dirigenti, del personale e delle strutture organizzative, che si basa su parametri considerati fondamentali per il raggiungimento dei risultati auspicati.

*Stakeholder* – traducibile con “portatore di interessi”, il concetto di stakeholder è stato teorizzato per la prima volta dallo Stanford Research Institute nel 1963, per indicare tutti coloro che hanno un interesse nell'attività aziendale e senza il cui appoggio un'organizzazione non è in grado di sopravvivere. Nel caso delle Università, portatori di interesse sono gli studenti, i docenti e il personale tecnico amministrativo, ma anche le famiglie, le scuole secondarie, le imprese ecc.

*Takt time* – tempo di gestione di una singola pratica sufficiente a coprire la richiesta proveniente dal cliente. Rappresenta cioè la velocità produttiva con la quale devono essere concluse le pratiche per soddisfare la domanda del cliente. Si ottiene dal rapporto: tempo lavorativo disponibile al giorno/numero di richieste al giorno.

*Target* - è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale (ad es., 20 pratiche evase in 3 ore di lavoro).

*Task Force* - gruppo di esperti costituito per prendere decisioni di tipo operativo.

*Tempo di attraversamento* – tempo impiegato per completare il processo lavorativo all'interno di un sistema di produzione, dato dalla somma di tutti i tempi di ciclo e di coda. La misura del tempo di attraversamento può essere utilizzata come indicatore per valutare le prestazioni del sistema, che risulteranno migliori in corrispondenza di un minore tempo di attraversamento.

*Tempo di ciclo* - tempo richiesto in totale per completare un processo dall'inizio alla fine. Spesso viene utilizzato come misura della produttività.

*Tempo di coda* - tempo di attesa tra la conclusione di un'attività e l'avvio della successiva.