

DEFINIZIONE ED ADOZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

INDICE

1. Descrizione del Sistema;
2. Processo:
 - 2.1. Fasi;
 - 2.2. Tempi;
 - 2.3. Modalità;
3. Soggetti e responsabilità;
4. Procedure di conciliazione;
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

1. Descrizione del Sistema

a) Caratteristiche distintive dell'Organizzazione

L'Università della Tuscia, con sede a Viterbo, è nata nel 1979 ed attualmente conta sette Dipartimenti (Dafne, Deb, Deim, Dibaf, Disbec, Distu, Disucom), circa 9.000 studenti e circa 600 unità di personale, tra docenti e tecnici amministrativi.

L'Università della Tuscia è stata istituita nel 1979. La scelta di Viterbo quale sede dell'Università si ricollega strettamente alla storia e alle tradizioni culturali della città: sembra infatti che già verso la metà del XIII secolo esistessero a Viterbo studi itineranti. Nel 1546 fu fondato uno "Studium" per volontà di Papa Paolo Farnese che istituiva le cattedre di logica, filosofia, giurisprudenza e medicina ed ebbe come sede Palazzo dei Priori.

In tempi più recenti, nel 1969, venne istituita la libera Università della Tuscia, con le Facoltà di Magistero, di Economia e Commercio e Scienze Politiche. I ripetuti tentativi della cittadinanza di fare di Viterbo la sede di un Ateneo sono stati coronati da successo con la creazione dell'Università Statale degli Studi della Tuscia, istituita con legge n. 122 del 3 aprile 1979. Il Rettorato è situato nel complesso di S. Maria in Gradi che ha al suo interno importanti monumenti.

Adibito a carcere fino al 1993 quando fu abbandonato ed i detenuti trasferiti in una nuova costruzione. Nel 1996 il complesso venne ceduto gratuitamente dal Ministero all'Università della Tuscia che cominciò un prezioso restauro. Ad oggi oltre ad ospitare gli Uffici dell'Amministrazione Centrale, Santa Maria in Gradi è divenuta la sede del Disucom (Dipartimento di Scienze umanistiche, della comunicazione e del turismo).

Il personale docente e ricercatore afferente ammonta a 286 unità (rif. 31/12/2011), il personale tecnico amministrativo a 315 unità (rif. 31/12/2011).

L'Offerta didattica dell'Ateneo, per l'anno accademico 2011/2012, è articolata in n. 30 corsi di studio, di cui n. 1 corsi di laurea, n. 15 corsi di laurea magistrale, n. 8 master I e II livello, n.1 Scuola di specializzazione in "Beni storico-artistici" e n. 16 dottorati di ricerca.

Il sistema bibliotecario dell'Ateneo comprende sette biblioteche, aperte da un minimo di 22 ad un massimo di 50 ore settimanali, mettono a disposizione degli utenti 492 posti lettura. Il patrimonio ammonta a circa 18.000 volumi e a 594 abbonamenti a periodici.

Nei diversi dipartimenti sono attivi programmi di interscambio e di collaborazione con Università Europee (Progetto Socrates-Erasmus, Progetto Leonardo) ed extraeuropee.

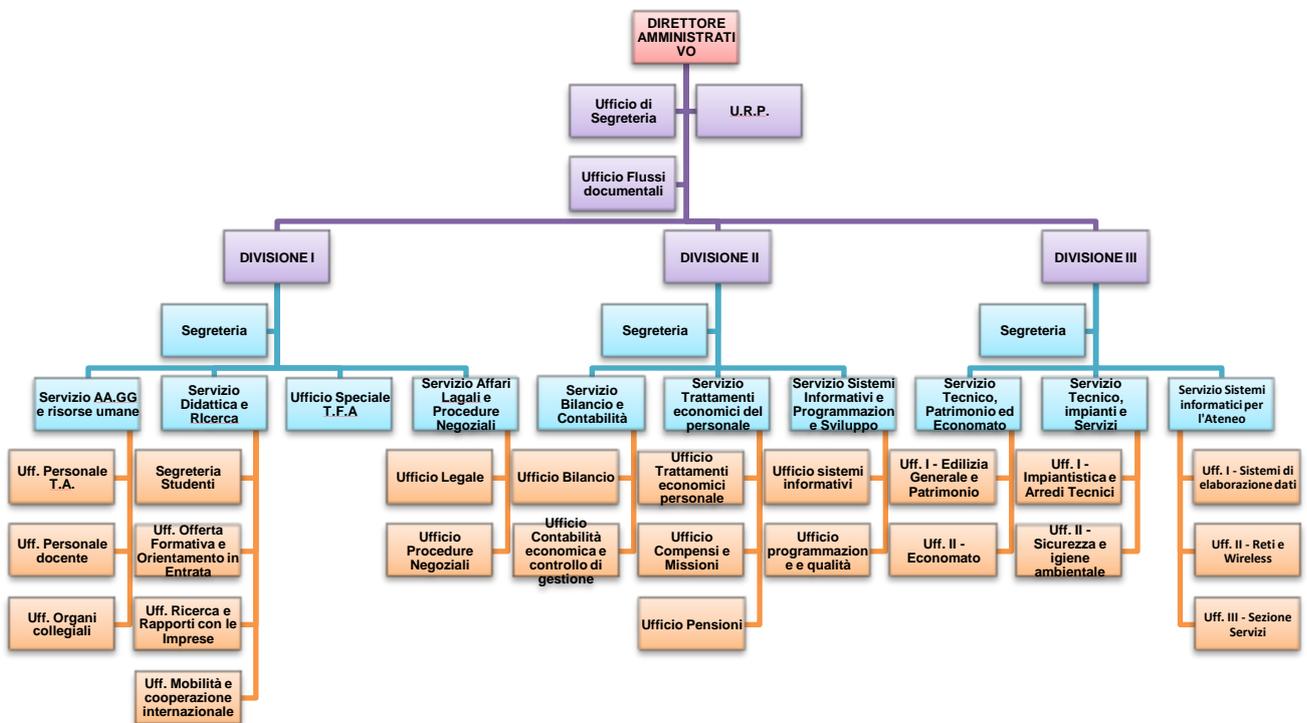
All'interno dell'ateneo sono presenti diverse Associazioni universitarie e studentesche che coinvolgono ogni anno numerosi studenti nello svolgimento di attività strettamente legate ai singoli corsi di studio o trasversali agli stessi.

Sotto il profilo organizzativo l'Ateneo si articola in tre divisioni: la prima comprende il servizio Affari Generali e risorse umane, il servizio Didattica e Ricerca, l'ufficio speciale TFA e il servizio Affari Legali e Procedure Negoziali; la seconda il Servizio Bilancio e Contabilità, il Servizio trattamenti economici al

Personale e il Servizio Sistemi Informativi e Programmazione e Sviluppo; la terza il Servizio Tecnico, Patrimonio e Economato, il Servizio Tecnico, Impianti e Servizi e il Servizio Sistemi informatici per l'Ateneo.

Un panorama dell'Organizzazione e degli Uffici è contenuto nell'organigramma descritto in fig.1.

Fig.1 – organigramma dell'Ateneo



L'Ateneo è gestito mediante una molteplicità di processi, ciascuno dei quali rappresenta un'insieme di attività volte a trasformare le risorse (*input*) in risultati (*output*), generando valore. Le attività sono relazionate una all'altra e inoltre convergono verso uno scopo comune.

L'Ateneo ha identificato i processi “chiave” dell'Amministrazione Centrale, allo scopo di erogare gli *output* attesi in funzione delle aspettative di tutti i portatori di interesse. I destinatari dell'*output* sono in alcuni casi interni in altri esterni all'organizzazione. Sono stati individuati i macro-processi che caratterizzano la struttura analizzata.

Tutti i processi sono interdipendenti, trasversali e interfunzionali rispetto alla struttura organizzativa. Contrariamente, le funzioni fanno riferimento alle singole unità organizzative.

In particolare, sono stati identificati, descritti e documentati i processi coinvolgendo il personale responsabile delle divisioni, dei servizi e degli uffici mediante interviste e questionari.

La rappresentazione grafica dei processi, definita anche “mappatura”, ha consentito di descrivere ed illustrare sinteticamente le attività nella loro sequenza logico-temporale.

La “mappatura” dei macro-processi è un utile strumento per :

- 1) comprendere come le risorse (umane, economiche, tecnologiche, ecc) sono impiegate all'interno dell'amministrazione;
- 2) identificare le attività che assorbono risorse e non generano valore aggiunto.

Si riportano di seguito i macro-processi:

- 1) Processo Gestione Personale
 - a) Gestione Personale Docente
 - b) Gestione del Personale Tecnico Amministrativo
- 2) Processo Didattica
- 3) Processo Ricerca
 - a) Spin off
 - b) Brevetti
 - c) Prin/ Furb
- 4) Processo Funzionamento Organi Collegiali
- 5) Processo Logistica
- 6) Processo Contabilità e Bilancio
 - a) Programmazione Triennale
 - b) Processo Bilancio di Previsione
 - c) Processo Bilancio Consuntivo
 - d) Processo Contabilità
- 7) Processo *Placement*

b) Metodologia per la misurazione della *performance* organizzativa

Tra i modelli di misurazione della *performance* previsti dalla direttiva 89/2010 del Civit, l'Ateneo ha scelto di utilizzare il modello “ *Common Assessment Framework*” (CAF), perché ritenuto più coerente con le esigenze e le esperienze pregresse dell'Organizzazione in termini di orientamento alla qualità.

Il CAF è uno strumento in grado di assistere le organizzazioni del settore pubblico in Europa nell'uso di tecniche di gestione della qualità finalizzate al miglioramento delle *performance* e consiste in una griglia di autovalutazione concettualmente simile ai principali modelli di TQM, all'EFQM in particolare, ma è concepito specificamente per le pubbliche amministrazioni di cui prende in considerazione le peculiarità.

c) Metodologia per la valutazione della *performance* organizzativa

La metodologia utilizzata per la valutazione è coerente con l'utilizzo del modello CAF, si basa sul principio dell'auto-valutazione e sull'implementazione di un sistema articolato di obiettivi e indicatori in grado di rappresentare adeguatamente l'andamento dell'Organizzazione con riferimento alle aree strategiche. Il sistema include tutti gli ambiti di misurazione previsti dall'art 8 del D.Lgs. 150/2009, sebbene non vi sia necessariamente una coincidenza con gli obiettivi strategici, coerenti con la *mission* dell'Organizzazione. I predetti ambiti di misurazione rappresentano il riferimento per la scelta degli indicatori per misurare e valutare la *performance*, e risultano compresi, separatamente, all'interno del sistema di indicatori utilizzato per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi.

Il sistema è progettato per un'articolazione temporale su base annuale, ma con una valutazione intermedia che consenta di adottare eventuali azioni correttive, e, soprattutto nella fase di prima applicazione del sistema, mettere a punto obiettivi e indicatori rendendoli maggiormente coerenti con la *mission* dell'Organizzazione e con il più generale obiettivo di miglioramento complessivo della *performance* organizzativa.

Le aree strategiche dell'Organizzazione sono individuate coerentemente con la *mission*, con gli obiettivi generali stabiliti annualmente dagli organi di governo in sede di approvazione del bilancio di previsione e con le risorse disponibili.

Gli obiettivi strategici, per quanto misurabili anche su base annuale, fanno in genere riferimento ad un orizzonte temporale di lungo periodo. Vista la loro rilevanza, non sono facilmente modificabili nel breve periodo.

Ogni obiettivo strategico è, ad un livello più basso, disaggregato in obiettivi operativi dal contenuto più analitico. Gli obiettivi operativi hanno generalmente un orizzonte temporale di breve periodo (singoli esercizi).

Gli obiettivi, strategici e, a un livello inferiore, operativi, rappresentano ambiti di grande rilievo per l'Organizzazione, sui quali orientare l'azione amministrativa, strumentale rispetto ai predetti obiettivi.

Si tratta in genere di obiettivi con un elevato impatto sulla società e sulle aspettative degli *stakeholders*.

Il contesto dell'Organizzazione, e la *mission* stessa dell'Ateneo, che si concentra intorno ai due grandi ambiti della didattica e della ricerca, determina una corrispondenza non sempre univoca tra obiettivi strategici, struttura organizzativa e sistema delle responsabilità. Tuttavia, per assicurare l'efficacia del sistema di misurazione e valutazione della *performance* e far sì che l'azione di miglioramento spinga l'Organizzazione a migliorare le sue prestazioni nell'ottica di soddisfare i propri *stakeholders*, la scelta

dell'Organizzazione è quella di prendere in considerazione nella stesura del Piano obiettivi coerenti e allineati con la *mission* dell'Ateneo anche se ciò talora potrebbe non risultare in sintonia con gli obiettivi di natura amministrativa a cui è più direttamente rivolto il D.Lgs. 150/2009.

Va ben tenuto presente che la *mission* dell'Università ruota intorno a due grandi aree strategiche indirettamente toccate dall'applicazione del decreto quali la didattica e la ricerca, per le quali sono in via di applicazione specifiche procedure di misurazione e valutazione.

Nell'adozione del sistema la scelta dell'organizzazione è comunque quella di considerare i predetti ambiti, sia in quanto *core business* dell'organizzazione, sia perché coinvolgono direttamente aree che rientrano pienamente nell'applicazione del D.Lgs. quali, ad esempio, la soddisfazione finale dei bisogni della collettività, le relazioni con i soggetti/fruitori dei servizi, e gli stessi servizi erogati.

Da ciascun obiettivo strategico discendono uno o più obiettivi operativi; ad ogni obiettivo operativo è associato un opportuno indicatore di *performance*. L'identificazione corretta dell'indicatore consente di gestire con sistematicità il raggiungimento dell'obiettivo.

Ogni indicatore è comprensibile, rilevante, confrontabile, fattibile ed affidabile. L'indicatore nella maggior parte dei casi è riferibile direttamente all'obiettivo operativo e/o quello strategico; tuttavia in alcuni casi l'indicatore fa riferimento all'attività amministrativa collegata direttamente al raggiungimento dell'obiettivo.

Possono essere utilizzati indicatori sia di tipo quantitativo, sia qualitativo.

Ad ogni indicatore è assegnato un *target* per il triennio considerato. Tale valore desiderato è misurabile, raggiungibile ed espresso in termini quantitativi. Il *target*, ove possibile, è definito considerando sia il livello di *performance* complessivo negli anni precedenti sia le reali potenzialità di miglioramento.

d) Metodologia per la valutazione della *performance* organizzativa individuale

L'Organizzazione intende evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso e promuovere un clima organizzativo favorevole.

Come già descritto nel precedente punto c) l'Organizzazione intende prendere in considerazione nella stesura del Piano obiettivi coerenti con la *mission* dell'Ateneo, in particolare nelle aree della didattica e della ricerca, anche se non immediatamente sovrapponibili agli obiettivi di natura amministrativa a cui è più direttamente rivolto il D.Lgs. 150.

Per questa ragione, in presenza di obiettivi strategici e/o operativi che l'organizzazione definisce nelle predette aree, il cui raggiungimento è legato solo in piccola parte all'azione diretta del personale dirigenziale, è necessario valutare le connessioni e i legami funzionali tra obiettivi e struttura organizzativa, definendo di volta in volta, all'interno del Piano, modalità, tipologia, grado di coinvolgimento e responsabilità dei dirigenti e delle altre posizioni di responsabilità dell'Amministrazione nonché tipologia degli indicatori e delle azioni operative collegate al raggiungimento dell'obiettivo.

In questi specifici casi, nell'ambito dell'obiettivo strategico e/o operativo, va attribuito un sub-obiettivo, connesso direttamente alle effettive responsabilità e alle competenze del personale di livello dirigenziale, sul quale, attraverso la definizione di opportuni indicatori e *target*, effettuare la valutazione.

e) Modalità con cui garantire la trasparenza del Sistema

Il sistema e il relativo piano, con le eventuali modifiche e integrazioni, saranno resi disponibili a tutto il personale e pubblicati sul sito web di Ateneo.

f) Modalità con cui realizzare le indagini sul personale dipendente

Le indagini sul personale dipendente sono svolte attraverso la somministrazione periodica di un questionario di valutazione compilato in forma anonima.

g) Modalità con cui realizzare il collegamento tra valutazione della *performance* e altri processi di gestione delle risorse umane.

Il processo di valutazione della *performance* costituisce il riferimento per l'implementazione dei processi di formazione, premialità e incentivazione del personale.

h) Modalità con cui l'Amministrazione intende promuovere il miglioramento del Sistema

Sulla base delle risultanze derivanti dall'applicazione del piano della *performance* si prevede periodicamente di rivedere il Sistema per renderlo maggiormente coerente alle esigenze dell'Organizzazione in un'ottica di miglioramento continuo.

2. Processo:

2.1. Fasi:

Il processo di misurazione e valutazione della performance si snoda una serie di fasi che vanno inquadrare nell'ambito più generale del ciclo di gestione della *performance*, e in conformità a quanto previsto dall'art 4 comma 2 del D.Lgs. 150/2009:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (*target*) e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, attraverso l'assegnazione del budget ai diversi obiettivi strategici e operativi;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi: periodicamente si controlla l'andamento delle azioni operative e il raggiungimento degli obiettivi, attraverso gli indicatori di riferimento, per avviare eventuali azioni correttive, in caso di rilevanti discordanze tra *target* e risultato;
- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale: su base annuale si rilevano i risultati e si ridefiniscono obiettivi e *target*;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito: all'atto della rilevazione dei risultati si assegnano le incentivazioni ad essi connesse;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi: i risultati relativi all'applicazione del piano sono resi disponibili a tutte le categorie di *stakeholders* seguendo principi di efficacia e di efficienza.

2.2. Tempi

La programmazione degli obiettivi da inserire nel piano della *performance* è realizzata entro il 31 gennaio di ogni anno; periodicamente l'Amministrazione svolge un'attività di monitoraggio sull'applicazione del piano e sullo stato del raggiungimento degli obiettivi; annualmente, e comunque non oltre il 30 giugno dell'anno successivo gli Organi di Governo competenti procedono, anche sulla base degli esiti della valutazione, alla verifica dei risultati dell'anno precedente.

2.3. Modalità

La raccolta dei dati, la gestione del sistema di indicatori e la diffusione delle informazioni sono assegnate all'Ufficio Sistemi Informativi.

3. Soggetti e responsabilità;

I soggetti chiamati a svolgere la funzione di monitoraggio, misurazione e valutazione della *performance* ai sensi dell'art 7 comma 2 del D.Lgs. 150/2009 sono il Nucleo di valutazione (OIV) e i dirigenti.

4. Procedure di conciliazione

In caso di conflitti che dovessero sorgere nell'ambito della processo di valutazione della *performance* individuale sarà nominato dal CdA un Comitato composto da soggetti terzi rispetto al valutato e valutatore, estranei all'Organizzazione, ed in possesso di riconosciute doti di competenza e professionalità, che sarà chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, entro tre mesi dal suo insediamento.

5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;

Il Sistema è integrato e coerente nei contenuti e nei tempi con il sistema di valutazione e controllo strategico e con il sistema di controllo di gestione interni all'Amministrazione.

6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema è raccordato e integrato con il processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Il compito di assicurare l'integrazione con i sistemi esistenti è assegnato al dirigente della II Divisione.