

2014

# Definizione e adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance

Allegato 1 del Piano della performance  
2014 - 2016



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DELLA  
**Tuscia**



## **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 stata istituita con la legge 3 aprile 1979, n. 122.

L'Offerta Didattica è erogata da sette Dipartimenti (Dafne, Deb, Deim, Dibaf, Disbec, Distu, Disucom).

L'Ateneo conta circa 7.800 studenti e 642 unità di personale, tra docenti e tecnici amministrativi. Il personale docente e ricercatore afferente ammonta a 322 unità; il personale tecnico amministrativo a 320 unità.

L'Offerta didattica dell'Ateneo, per l'anno accademico 2013/2014 consta di: 15 Corsi di Laurea (Triennali), 13 Corsi di Laurea Magistrale, 6 corsi di Dottorato di Ricerca, 3 corsi Master di I e II livello. Sono stati altresì attivati i PAS "Percorsi Abilitanti Speciali" rivolti ai docenti non di ruolo.

Le Biblioteche sono funzionali ai Corsi di studio attivati presso i 7 Dipartimenti e sono organizzate in due Poli: il Polo umanistico-sociale e il Polo tecnico-scientifico: le relative strutture di servizio sono dislocate nei complessi del San Carlo, Santa Maria in Gradi, Paradiso e Riello.

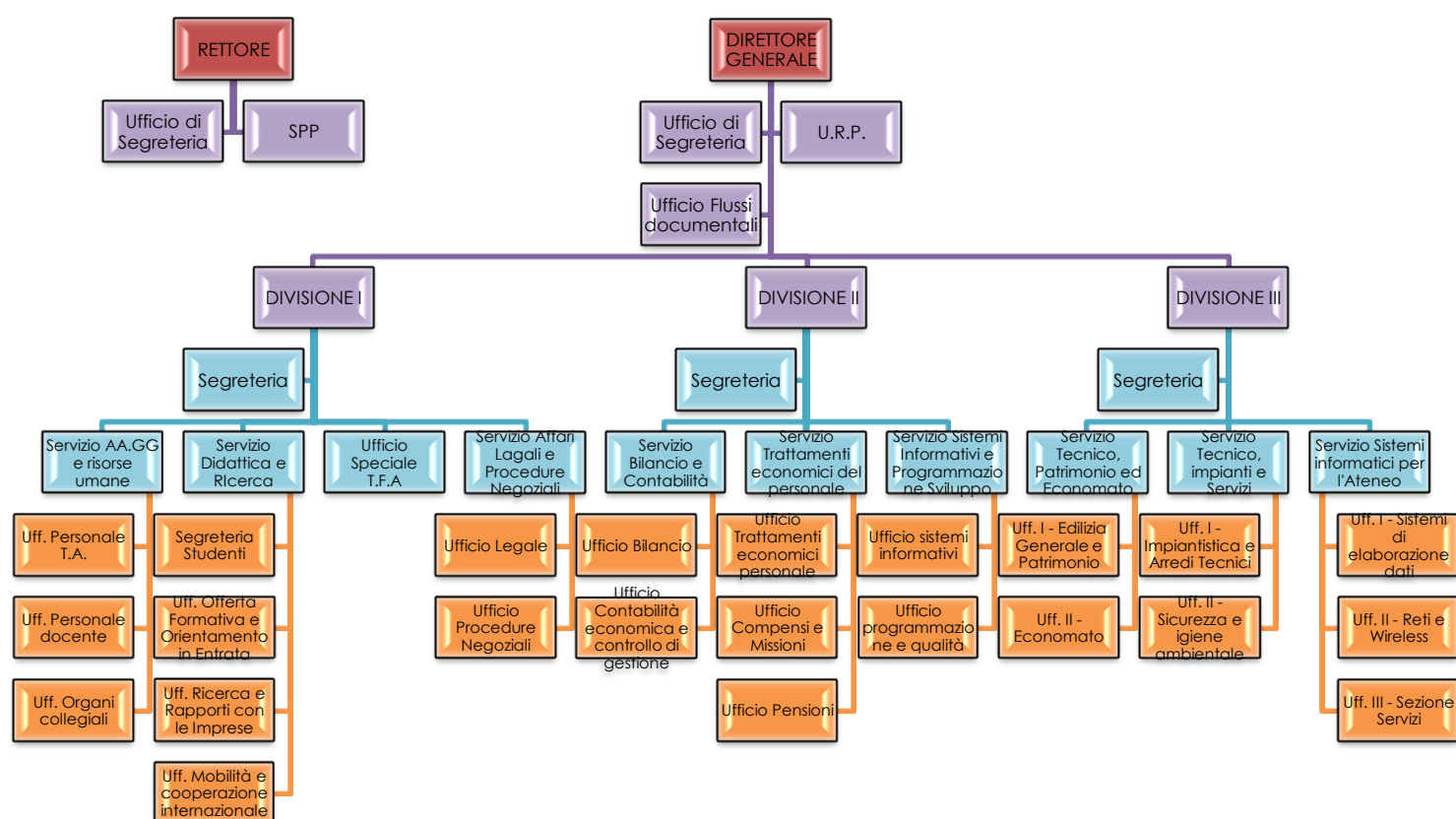
Nei diversi dipartimenti sono attivi programmi di interscambio e di collaborazione con Università Europee (Progetto Socrates-Erasmus, Progetto Leonardo) ed extraeuropee.

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/ Firb
- 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 *stakeholder*.

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 strategico ed 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 è riferibile direttamente all'obiettivo operativo e/o quello strategico è quasi sempre quantitativo mentre in taluni casi qualitativo; in alcuni casi l'indicatore fa riferimento all'attività amministrativa collegata direttamente al raggiungimento dell'obiettivo.

Ad ogni indicatore è assegnato un *target*, valore desiderato, che nel caso degli obiettivi strategici è definito per il triennio mentre per gli obiettivi operativi ha un orizzonte temporale annuale. 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 ha preso 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 (vedi paragrafo 6.2.2 del Piano).

#### **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 nella sezione Amministrazione Trasparente.

#### **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 secondo le indicazioni ANAC.

#### **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 oltre a quelli correlati al rispetto delle norme in materia di anticorruzione e trasparenza.

#### **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 inquadrate 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 *stakeholder*, 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 attraverso una piattaforma multimediale 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 coordinato 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.