



# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

## INTRODUZIONE

L'applicazione alle università del D. Lgs. 150/2009 comporta alcune operazioni "caratterizzanti". La normativa relativa al ciclo della performance, infatti, non si applica direttamente agli atenei in considerazione dell'autonomia di cui sono dotati.

Si ricorda a tal proposito che con delibera n. 09/2010 la CIVIT ha precisato:

- che le Università non sono tenute ad istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione di cui all'art. 14 del D.L.gs.n. 150/09
- che a decorrere del 30 aprile 2010 l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione ai sensi della L.n. 537/1993 e dalla L.n. 370/99
- che le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.Lgs. n. 150/09 in materia di contrattazione collettiva 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.

Peraltro, lo Statuto dell'Ateneo, nel disciplinare le funzioni del Nucleo di Valutazione, all'art. 33 bis prevede che lo stesso svolga un ruolo di valutazione non solo delle attività didattiche e di ricerca, ma anche della gestione amministrativa con il compito di verificare il corretto utilizzo delle risorse. In questo contesto il *sistema di misurazione e valutazione della performance* e il *piano della performance* dell'Università per Stranieri di Perugia sono espressione delle sue specificità e della sua autonomia, nel rispetto dei principi enunciati nel D.Lgs. n. 150/09.

Il *sistema di misurazione e valutazione della performance* nasce come strumento di misurazione della performance finalizzato al miglioramento dei servizi offerti con particolare attenzione alla soddisfazione delle esigenze dei vari stakeholders, in particolare degli studenti, ed alla migliore allocazione delle risorse. L'analisi si concentra sull'attività di tutte le strutture dell'Ateneo attraverso la valutazione della performance generale, della performance delle singole strutture amministrative e delle performance individuali.

Accanto alla misurazione delle attività di natura gestionale, che fornisce alla governance, ai responsabili delle strutture, nonché al personale direttamente impegnato nell'amministrazione, un indice oggettivo dell'andamento dell'attività amministrativa e gestionale, l'Ateneo intende sviluppare sempre più metodi di autovalutazione e di coinvolgimento diretto dei vari stakeholders.

Si possono sintetizzare alcuni obiettivi di miglioramento del *sistema di misurazione e valutazione della performance*:

- rendere coerenti le prassi agli indirizzi strategici dell'Università;
- rendere sistematica l'attività di *reporting* finalizzata alla misurazione della *performance* da parte di ogni struttura;
- semplificare l'attività di pianificazione e misurazione .

In questo documento oltre al *sistema di misurazione e valutazione* vengono descritti la mappa strategica dell'Ateneo, la struttura organizzativa, la mappa delle responsabilità, il sistema di conciliazione e il raccordo con gli strumenti finanziari.

## LA MAPPA STRATEGICA

La mappa strategica dell'Università per Stranieri di Perugia descrive per il triennio 2011 - 2013:

- ✓ la visione
- ✓ i valori
- ✓ la missione
- ✓ gli stakeholders (studenti stranieri, studenti italiani, finanziatori, territorio, etc.)
- ✓ gli obiettivi strategici per area (didattica, internazionalizzazione, ricerca, governance e organizzazione)
- ✓ gli obiettivi gestionali per area (didattica, internazionalizzazione, ricerca, governance e organizzazione)
- ✓ le principali aree di intervento e le leve da utilizzare ([cfr. mappa strategica](#)).

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LA MAPPA DELLE RESPONSABILITA'

La struttura organizzativa generale dell'Università prevede l'Amministrazione Centrale, la Facoltà di Lingua e Cultura Italiana, due Dipartimenti e due Centri autonomi.

L'Amministrazione Centrale ha al suo vertice il Direttore Amministrativo. Le attività amministrative e gestionali sono svolte nell'ambito delle aree, dei servizi, delle unità specialistiche e delle unità operative.

I dipartimenti e i centri autonomi sono diretti dai Direttori di dipartimento o centro da cui funzionalmente dipendono le strutture amministrative a supporto delle attività didattiche scientifiche e organizzative. ([cfr. organigramma](#))

All'interno dell'Amministrazione centrale le responsabilità sono distribuite a partire dalla posizione apicale del Direttore Amministrativo. Nell'ambito del modello dell'Università per Stranieri:

- Le **aree** sono le strutture con il maggiore grado di complessità, responsabilità e autonomia gestionale. Nel rispetto e nei limiti delle funzioni contrattualmente attribuite al personale tecnico-amministrativo, le Aree, di norma, sono dirette da personale di categoria EP e rappresentano il primo livello di responsabilità con riferimento alla Direzione Amministrativa che assomma in sé le responsabilità di livello dirigenziale. Le responsabilità dei capi area è di tipo professionale per i propri ambiti di competenza e di tipo gestionale relativamente alle risorse a loro assegnate. A tali figure è richiesta capacità di coordinamento, di relazione, di controllo e di risoluzione di problemi.
- I **servizi** rappresentano il secondo livello di responsabilità e possono essere in staff al Rettore, al Direttore Amministrativo o descrivere articolazioni delle aree. Il grado di complessità, responsabilità e autonomia può variare a seconda della tipologia di attività svolta che può richiedere lo svolgimento delle relative funzioni da personale di categoria D o EP. Il riferimento funzionale e gerarchico dei servizi in staff è il Rettore e il Direttore. Per i servizi nell'ambito delle

aree, il riferimento gerarchico diretto è il responsabile dell'Area. Ai responsabili dei servizi sono attribuite responsabilità sia di tipo professionale che gestionale relativamente alle risorse assegnate.

- Le **unità specialistiche** sono anche esse responsabilità di secondo livello e sono presidiate da personale con particolari specializzazioni in ambito amministrativo gestionale e tecnico. I titolari di tali unità, svolgendo attività specialistiche, hanno responsabilità principalmente professionale. Di norma, tali strutture sono attribuite a personale di categoria D.
- Le **unità operative**, sempre responsabilità di secondo livello, possono essere attribuite a personale di diverse categorie. La responsabilità e l'autonomia di tali strutture è commisurata alle funzioni contrattualmente attribuibili alle diverse categorie di personale. Tali unità svolgono attività di natura progettuale o specialistica e sono caratterizzate per il loro orientamento al risultato.
- Le **segreterie amministrative** dei dipartimenti e dei centri hanno il compito di supportare da un punto di vista gestionale le attività didattico-scientifiche e organizzative che si svolgono nei dipartimenti e nei centri. La responsabilità delle segreterie amministrative è affidata a personale di categoria D e EP, che esercita il proprio ruolo negli ambiti previsti dalla categoria di appartenenza. I segretari dipendono funzionalmente dal Direttore del Dipartimento o del Centro e gerarchicamente dal Direttore Amministrativo.

Oltre alle strutture amministrative descritte e rappresentate nell'organigramma, il modello organizzativo dell'Università per Stranieri di Perugia prevede l'attivazione e la realizzazione di diversi **progetti di Ateneo** che vedono coinvolti, in modo trasversale, diverse unità di personale appartenenti a diverse strutture, in base alle competenze possedute. La responsabilità dei progetti è attribuita dal Direttore Amministrativo al personale tecnico-amministrativo di diverse categorie, in possesso delle competenze necessarie alla realizzazione dei progetti medesimi.

[\(cfr. mappa delle responsabilità\)](#)

## **IL CICLO DELLA PERFORMANCE E IL METODO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

La comprensione del *sistema di misurazione e valutazione* richiede una breve descrizione del contesto in cui tale procedura è inserita, vale a dire la dinamica del *piano della performance*.

Entro dicembre di ogni anno gli organi competenti approvano il bilancio preventivo, la mappa strategica, nonché, in seguito alla validazione del Nucleo di Valutazione, il *sistema di misurazione e valutazione* dell'Ateneo.

La mappa strategica ha durata triennale. L'aggiornamento degli obiettivi strategici avviene coerentemente con le risorse stanziare nel bilancio di previsione.

Entro gennaio di ogni anno viene elaborato e approvato il *piano della performance*, ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. n° 150/2009, in coerenza con gli obiettivi strategici/gestionali assegnati dal Direttore Amministrativo alle strutture dell'Amministrazione centrale e le risorse individuate nel bilancio di previsione.

Il *piano*, che fa riferimento anche agli anni precedenti (confronto dei risultati di almeno un biennio) nelle aree di intervento individuate nella mappa strategica, indica le aree in cui l'Ateneo punta ad ottenere risultati di miglioramento o di tenuta nel triennio successivo e in particolare nell'anno di

riferimento. Tale piano, pertanto, contiene sia gli obiettivi che gli indicatori per la misurazione del loro grado di raggiungimento, nonché, in caso di obiettivi di efficienza, specifici "target" da conseguire.

Il processo di adozione dei suddetti documenti è il seguente:

- Il Direttore Amministrativo definisce il *sistema di misurazione e valutazione* ed elabora il *piano della performance* anche sulla base delle indicazioni del Rettore
- Il Nucleo di Valutazione valida il *sistema di misurazione e valutazione*
- Il Consiglio di Amministrazione adotta il *sistema di misurazione e valutazione* e approva il *piano della performance*.

[\(cfr. ciclo piano performance\)](#)

Il *sistema di misurazione e valutazione* della performance organizzativa dell'Università per Stranieri di Perugia è presentato in modo semplificato rispetto alle indicazioni fornite dalla CIVIT nelle deliberazioni n. 89/10, n. 104/10 e n. 114/10.

Questo *sistema* sostituirà ogni altro strumento o regolamento di valutazione presente all'interno dell'Università [\(cfr. schema sistema di misurazione e valutazione\)](#).

### 1 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance generale dell'Ateneo

Il Nucleo di Valutazione, mediante specifici indicatori, è tenuto a valutare il raggiungimento degli obiettivi strategici e gestionali attinenti alle quattro aree individuate nella mappa strategica (Didattica, Internazionalizzazione, Ricerca e Governance, organizzazione e sostenibilità del sistema).

### 2 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance delle strutture amministrative

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi delle strutture amministrative compete al Nucleo di Valutazione e viene realizzata grazie ad appositi indicatori individuati dal Direttore Amministrativo in collaborazione con i Responsabili delle strutture. La valutazione si esprime in centesimi e il peso da assegnare ad ogni obiettivo è concordato tra le persone citate.

### 3 - Il sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali

La performance del Direttore Amministrativo viene valutata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e in base al parere del Nucleo di Valutazione, e si fonda sui risultati riguardanti la performance dell'Ateneo e delle strutture amministrative e, inoltre, sulla capacità di valutare i collaboratori.

La performance dei Responsabili delle strutture amministrative di I livello viene valutata dal Direttore Amministrativo mediante l'osservazione dei comportamenti degli stessi e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi. Possono essere ambito di valutazione gli indicatori relativi alla struttura, il contributo alla performance generale della struttura, le competenze e i comportamenti professionali/organizzativi e, infine, la capacità di valutare i collaboratori.

La performance dei Responsabili delle strutture amministrative di II livello e dei Segretari amministrativi dei Dipartimenti e Centri viene valutata dal Direttore Amministrativo e dai Responsabili di strutture amministrative di I livello mediante l'osservazione dei comportamenti e l'analisi degli indicatori relativi alla struttura di cui i valutati sono responsabili. Gli ambiti di valutazione sono gli stessi elencati nel caso precedente.

La performance del personale in dotazione alla struttura amministrativa viene valutata dal Direttore Amministrativo e dal Responsabile di I livello della struttura del valutato mediante l'osservazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi di quest'ultimo. Nei casi di valutazione della performance individuale si fa presente che le relative procedure avverranno nel rispetto del CCNL vigente.

E' in via di definizione un sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi basato sulle competenze e i profili di ruolo. La concreta applicazione dei pesi avverrà dopo la strutturazione del suddetto sistema e tenendo conto della contrattazione integrativa di Ateneo.

### **SISTEMA DI CONCILIAZIONE**

Per risolvere eventuali conflitti che potrebbero insorgere nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale è necessario individuare soggetti terzi rispetto al valutato e al valutatore chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del *sistema*.

Nel caso dell'Università per Stranieri la procedura di conciliazione prevede i seguenti soggetti e tempi:

<b>Valutato</b>	<b>Valutatore</b>	<b>Soggetto terzo</b>	<b>Attività/Tempi</b>
Dirigente	Direttore amministrativo	Rettore	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione Risposta entro 7 giorni
Responsabili di strutture amm.ve	Direttore amministrativo	Rettore	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione Risposta entro 7 giorni
Personale assegnato alle strutture amm.ve	Direttore amministrativo	Rettore	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione Risposta entro 7 giorni

In considerazione del fatto che la valutazione della performance del Direttore Amministrativo è strettamente collegata alla performance dell'Ateneo e che il relativo procedimento prevede il coinvolgimento di tre organi (Rettore, CdA e Nucleo di Valutazione) si ritiene che ciò rappresenti un sistema di conciliazione preventiva.

## **RACCORDO CON GLI STRUMENTI FINANZIARI**

Nell'ottica di una misurazione e valutazione integrata diviene insostituibile l'attività di mediazione tra gli aspetti gestionali, il sistema di valutazione, l'individuazione delle strategie e la programmazione. Per questo motivo negli ultimi mesi dell'anno solare spetta al Direttore Amministrativo dell'Ateneo coordinare la realizzazione di diversi documenti: la definizione del *sistema di misurazione e valutazione* che verrà utilizzato nell'anno a seguire, la mappa strategica riguardante il triennio successivo e il bilancio di previsione.

In tal senso il monitoraggio degli indicatori di risultato rappresenta un modo per praticare il controllo di gestione rispetto ad alcune attività per le quali la sostenibilità finanziaria è vitale.

Peraltro, nell'immediato futuro sarà anche necessario stabilire modalità di integrazione del *piano della performance* con la programmazione triennale del sistema universitario, ai sensi della L. 43/2005.