

MODELLO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AMMINISTRAZIONE DELL'UNIVERSITA' DI PALERMO

In ottemperanza al D.Lgs.150/2009 e tenuto conto di quanto previsto nelle delibere CIVIT n.89, n. 104 e n.114 del 2010, si propone, nel seguito il modello del sistema di valutazione.

Per quanto riguarda la valutazione della performance organizzativa si recepisce integralmente il modello adottato dal Progetto CRUI "CAF UNIVERSITA'", che costituisce quindi parte integrante del presente documento, e del quale, in ogni caso, si riporta una sintesi in Appendice.

Per quanto riguarda la valutazione della performance individuale, riportata esplicitamente nel seguito, essa si ispira ad un modello di valutazione già sperimentato dalla nostra Università per la realizzazione del progetto *CampusOne* gestito dalla CRUI. Il principio ispiratore di tale modello è quello del miglioramento continuo, che attraverso il controllo ed il monitoraggio del raggiungimento di obiettivi a breve, a medio e a lungo termine, consente di apportare in itinere interventi correttivi. Secondo tale modello, condizioni essenziali per il funzionamento di un sistema di valutazione sono:

- l'individuazione di una politica per la qualità condivisa e resa nota,
- la definizione chiara degli obiettivi che l'Amministrazione intende perseguire in tutti gli ambiti che la caratterizzano,
- la mappatura delle posizioni organizzative e delle funzioni presenti nella struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo,
- un insieme di misure premianti che rendano credibili le azioni individuate per la realizzazione e il raggiungimento degli obiettivi,
- l'esplicitazione delle fasi del processo di comunicazione/informazione fra il valutatore e il valutato e delle modalità di diffusione pubblica dei criteri adottati e dei risultati conseguiti.

Il modello di valutazione della performance individuale esposto nel seguito si articola nei seguenti quattro punti:

1. Modalità di definizione degli obiettivi
2. Misura della performance
3. Lineamenti del sistema di valutazione
4. Miglioramento del processo di valutazione
5. Utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione
6. Procedure di conciliazione.

1.LINEAMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Coerentemente con quanto previsto dalla vigente legislazione relativa al personale tecnico-amministrativo e alla dirigenza, è necessario collegare la retribuzione sia alla valutazione dei risultati conseguiti, basata sulla verifica del livello di corrispondenza tra gli obiettivi assegnati ed i risultati ottenuti, sia alla valutazione della qualità della prestazione, basata sui comportamenti messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza.

Propedeutica al funzionamento di qualsiasi sistema di valutazione è la disponibilità di una mappa aggiornata di ciascuna posizione organizzativa e funzione specialistica della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo.

Tale sistema, basato sul principio di valutazione gerarchico (bottom-up) dovrà essere progressivamente verificato e, laddove necessario, affinato, garantendo comunque la valutazione di tutte le posizioni e funzioni.

Il sistema dovrà essere correlato agli schemi di incentivazione (monetaria e non) e alla definizione del piano di sviluppo delle potenzialità professionali (progressione orizzontale, verticale e conferimento di incarico).

Successivamente verrà adottato il “Dizionario delle competenze” al fine di rendere omogenea la metodologia di valutazione dei comportamenti organizzativi

1.1 Destinatari e ambiti di valutazione

Il sistema di valutazione riguarda i dirigenti e tutto il personale tecnico-amministrativo dell’Ateneo in funzione della posizione ricoperta.

Preliminarmente si stabilisce espressamente che *“la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità 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.*

Il personale dirigente sarà valutato anche sulla base della capacità di differenziazione delle valutazioni del personale afferente alla struttura dirigenziale.

Per il personale non dirigente, nel confermare che la misurazione e la valutazione sono svolte dai dirigenti sulla performance individuale e che sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e di valutazione, di cui all’articolo 7 del D.Lgs 150/2009, si ribadisce che essa è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali oltre che alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

In particolare i Dirigenti debbono provvedere ad applicare gli strumenti di misurazione ed è loro specifica responsabilità la successiva fase di valutazione del personale.

In linea di principio, per il personale cui sia stata affidata la responsabilità di una posizione organizzativa, la valutazione sarà effettuata sia sui risultati, sia sulle prestazioni; mentre, per il personale cui non sia stata affidata la responsabilità di una posizione organizzativa, la valutazione sarà basata solo ed esclusivamente sulle prestazioni effettuate.

Più in particolare:

- a) la valutazione dei dirigenti dovrà basarsi essenzialmente sui risultati conseguiti, con un peso relativo non inferiore al 70%, e solo marginalmente sulle prestazioni;
- b) la valutazione del personale appartenente alla categoria EP, dovrà tener conto sia dei risultati conseguiti, con un peso relativo non inferiore al 50%, sia delle prestazioni;
- c) la valutazione del personale appartenente alla categoria D, al quale siano stati conferiti incarichi di responsabilità ai sensi dell’art. 91, commi 3 e 4, del CCNL 16 ottobre 2008, dovrà tener conto sia dei risultati conseguiti, con un peso relativo non inferiore al 30%, sia delle prestazioni;
- d) la valutazione del personale appartenente alle categorie B, C e D, al quale non siano stati conferiti incarichi di responsabilità ai sensi dell’art. 91, commi 3 e 4, del CCNL 16 ottobre 2008, sarà condotta solo in base alle prestazioni effettuate.

Per quanto riguarda l’identificazione dei ruoli e delle figure, la responsabilità della valutazione del personale tecnico-amministrativo è affidata ai Dirigenti previa proposta del responsabile della struttura ove il dipendente presta servizio. La valutazione dei dirigenti è affidata al Direttore Amministrativo.

Il Direttore amministrativo viene valutato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Nucleo di Valutazione, nella funzione di Organismo Indipendente di Valutazione.

1.2 Processo di valutazione

Il processo di valutazione della performance individuali si basa sugli obiettivi definiti dall’Ateneo e alla conseguente assegnazione a cascata degli obiettivi individuali ai responsabili di posizione organizzative nonché sulle competenze organizzative. Il processo di valutazione prevede come

strumento chiave il monitoraggio della performance in corso di esercizio onde attivare eventuali interventi correttivi.

Il processo di valutazione viene di norma svolto annualmente e riguarda le prestazioni rese e gli eventuali obiettivi assegnati per l'anno solare di riferimento.

In merito alla periodicità dello svolgimento della valutazione dovranno essere esplicitate le scadenze temporali delle varie fasi di valutazione in maniera tale da garantire, da una parte, il rispetto delle scadenze imposte per legge e, dall'altra una valutazione in itinere nell'ottica del miglioramento continuo. Il sistema dovrà essere in grado di differenziare la periodicità della valutazione sia in riferimento alla posizione ricoperta sia alle specifiche caratteristiche degli ambiti presi in considerazione. In particolare, il sistema dovrà essere in grado di coniugare modalità di valutazione più semplici (con periodicità almeno trimestrale), per attività non legate alla posizione di responsabilità organizzativa, con forme più complesse destinate ai dirigenti ed ai dipendenti che ricoprono posizioni di responsabilità organizzativa (con periodicità annuale).

Le fasi del processo di valutazione sono:

- predisposizione delle schede di valutazione
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- confronto, ai fini della condivisione, degli esiti della valutazione della performance tra il valutatore ed il valutato
- uso di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- trasmissione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Per la valutazione dei risultati ottenuti e della prestazioni effettuate si dovranno adottare specifici modelli di "scheda di valutazione", che rispondano ai criteri sottoindicati.

"Scheda di valutazione dei risultati ottenuti".

Per ogni specifico obiettivo assegnato, è prevista :

- una valutazione sul rispetto dei tempi, nel caso in cui il "fattore tempo" sia rilevante (tipicamente nel caso di progetti che hanno un inizio ed una fine determinati); consiste nella misurazione dell'eventuale scostamento tra tempi previsti e tempi effettivi, corredata da una analisi dei motivi che hanno determinato tale scostamento;
- una valutazione relativa al risultato ottenuto, mediante l'analisi degli indicatori associati al risultato, che permetta di formulare un giudizio sintetico finale sul grado di conseguimento dell'obiettivo specifico. Anche in questo caso la valutazione dovrà essere corredata da una analisi dei motivi che hanno determinato il risultato stesso.

Tali valutazioni dovranno essere espresse su una scala metrica omogenea (ad esempio da 0=tempi/risultati totalmente disattesi a 4= tempi/risultati totalmente rispettati). Conseguentemente il punteggio finale di ogni specifico obiettivo verrà dato dalla media ponderata delle valutazioni dei tempi e dei risultati. I pesi relativi di tempi e risultati dovranno essere opportunamente definiti ex ante in relazione alla specificità dell'obiettivo.

Nel caso di più obiettivi assegnati la valutazione finale dei risultati ottenuti sarà determinata dalla media dei punteggi finali di ogni specifico obiettivo ponderata in base al peso assegnato all'obiettivo stesso.

"Scheda di valutazione delle prestazioni effettuate"

Di norma le schede di valutazione delle prestazioni effettuate dovranno prevedere cinque ambiti di valutazione la cui articolazione interna e i pesi relativi (sia all'interno di uno stesso ambito che tra ambiti), dipenderà dalla specifica posizione lavorativa del valutato.

A tal fine gli ambiti proposti e la loro possibile articolazione interna devono fare riferimento a:

1. Rendimento quantitativo e qualitativo: Si evidenziano gli aspetti di quantità e qualità dell'attività svolta e dei risultati direttamente ottenuti e, più in genere, l'apporto personale del dipendente ai processi di lavoro. Questo ambito deve prevedere al proprio interno la misurazione dell'impegno personale, della disponibilità alla flessibilità, della capacità di adattarsi alle condizioni di variabilità del contesto, dell'attenzione al risultato e alla qualità delle prestazioni.

2. Competenza professionale e capacità tecnica: Con questo ambito si intende misurare la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze ai fini della qualificazione del lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte, così come il rispetto delle scadenze e degli impegni presi

3. Integrazione personale nell'organizzazione: Questo ambito misura la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con gli utenti e con i colleghi del proprio e di altri uffici al fine di garantire elevati livelli di servizio, ed ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto, siano essi esterni o interni all'istituzione.

4. Capacità organizzative e di gestione: Con questo ambito si intende misurare le capacità di organizzazione e coordinamento delle eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, di programmazione delle proprie attività e la corretta gestione delle risorse.

5. Contributo apportato al processo di ampliamento dei tempi di erogazione dei servizi all'utenza (per il personale non dirigente): Coefficiente di presenza.

5 bis. Capacità di differenziazione della valutazione (per i dirigenti): Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una differenziazione dei giudizi.

A ciascun ambito verrà assegnato un peso specifico in funzione della sua importanza . A sua volta ogni ambito potrà essere articolato in sotto-ambiti, per i quali dovrà a essere definito un appropriato sistema di pesi specifici .Il punteggio finale per ogni ambito sarà quindi dato dalla media dei punteggi attribuiti a ciascuna articolazione interna, ponderata per il relativo peso specifico.

Conseguentemente la valutazione finale delle prestazioni effettuate sarà determinata dalla media dei punteggi finali di ogni specifico ambito, ponderata in base al peso assegnato all'ambito stesso.

LIVELLO	VALUTAZIONE	PUNTI
A	Non sufficiente	0
B	Appena sufficiente, migliorabile	1
C	Positivo, migliorabile	2
D	Positivo	3
E	Eccellente	4

Infine le schede dovranno comprendere anche osservazioni e interventi proposti e/o concordati tra valutatore e valutato, con osservazioni e note a cura del solo valutatore.

2.MODALITA' DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati ha lo scopo primario di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'istituzione. Questo scopo primario comprende due diversi aspetti:

- la chiarificazione a ciascun dipendente, degli obiettivi dell'organizzazione e, in questo contesto, degli obiettivi affidati al singolo dipendente e delle conseguenti responsabilità;
- la facilitazione del confronto aperto tra responsabili di strutture e loro collaboratori sui risultati ottenuti.

La chiara definizione degli obiettivi deve rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione delle prestazioni del personale, superando i difetti di genericità e ambiguità di precedenti sistemi (ad esempio le note di qualifica) .

Gli obiettivi devono tendere alla valorizzazione delle risorse umane dell'Ateneo facendo emergere, attraverso l'analisi e la valutazione delle prestazioni individuali, sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione.

A tal fine, gli obiettivi affidati alle singole unità di personale devono:

- inserirsi nel processo manageriale di gestione dell'attività lavorativa;
- essere percepiti dal management come strumento utile per lo svolgimento del proprio ruolo;
- evitare un metodo burocratico, ed essere utilizzati come mezzo per orientare e/o riorientare la prestazione.

2.1 Caratteristiche generali degli obiettivi

In generale, gli obiettivi :

- 1.rappresentano i risultati attesi dalla prestazione del personale nel periodo di riferimento, riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria;
- 2.sono in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione;
3. vengono discussi ad inizio periodo tra valutato e valutatore;
4. vengono riferiti all'intera unità organizzativa di appartenenza, chiarendo il contributo effettivo affidato al singolo dipendente da valutare, in funzione del diverso grado di responsabilità e funzioni;
5. non sono inferiori a tre né superiori a cinque;
6. saranno definiti di norma entro il 31 dicembre;
- 7.non possono essere rimodulati durante l'ultimo bimestre dell'anno di riferimento per la valutazione.

La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi generali al quale i responsabili possano offrire un contributo propositivo.

Sempre in linea generale, gli obiettivi devono possedere i seguenti requisiti formali:

- **chiarezza:** devono identificarsi, in modo chiaro e preciso, il punto di arrivo ed i risultati attesi;
- **sinteticità:** devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti;
- **specificità:** i diversi obiettivi devono essere adeguatamente specificati nelle proprie dimensioni di risultato, eventualmente associando tali risultati a indicatori quantitativi; in tal modo diviene più agevole poter stabilire a consuntivo, con relativa precisione, se e in quale "misura" l'obiettivo è stato raggiunto;
- **ampiezza e generalità:** la specificazione di risultati attesi molto precisi, non preclude la possibilità di definire obiettivi sufficientemente ampi e generali; in tal senso, l'obiettivo può essere considerato il contenitore ampio di una pluralità di risultati attesi più specifici.

2.2 Riformulazione in itinere degli obiettivi

In occasione di colloqui di valutazione intermedi, valutatore e valutato faranno il punto sull'andamento della prestazione e concorderanno eventuali azioni per migliorarla. In altre parole, per quanto concerne gli obiettivi sarà necessario concordare:

- le "correzioni di rotta" possibili;
- gli interventi necessari;
- la precisazione del significato attribuito ai diversi fattori e sotto-fattori di valutazione;
- l'eliminazione di obiettivi che, per circostanze oggettive, non sono più perseguibili e l'eventuale sostituzione degli stessi;

- la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti e riconsiderati.

2.3 La valutazione ex post degli obiettivi

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone di stabilire:

- se l'obiettivo è stato conseguito, conseguito parzialmente o non conseguito;
- in quale misura l'obiettivo è stato conseguito.

Se il risultato non è stato raggiunto dovranno essere specificate le motivazioni che non hanno permesso il conseguimento dei risultati prefissati evidenziando le eventuali cause non attribuibili al dipendente. Se il risultato è stato raggiunto, in tutto o in parte, dovrà quantificarsi il livello di raggiungimento associandovi un corrispondente punteggio.

La difficoltà di tale valutazione risiede soprattutto nella individuazione precisa di una “misura” del conseguimento dell'obiettivo. Nessuna difficoltà sussiste quando il conseguimento dell'obiettivo è riferito a fenomeni misurabili. La misurazione risulta più problematica nel caso in cui l'obiettivo è riferito a fenomeni complessi i cui effetti sono difficilmente traducibili in quantità misurabili.

In tali casi per valutare se i risultati raggiunti sono più o meno in linea con gli obiettivi prefissati, è necessario:

- a) stabilire se i tempi sono stati rispettati (laddove ci sia un problema di rispetto dei tempi);
- b) prendere in considerazione i singoli risultati attesi specifici programmati di ciascun obiettivo;
- c) stabilire lo scostamento tra risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi nell'anno di riferimento, avvalendosi eventualmente di indicatori quantitativi;
- d) formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico;
- e) stabilire, tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi (ma senza alcun automatismo), il grado di conseguimento dell'obiettivo globalmente considerato;
- f) formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo.

3. MISURA DELLA PERFORMANCE

La valutazione della performance individuale dovrà fare uso di indicatori, particolarmente importanti per quanto riguarda il rapporto con gli stakeholder esterni all'organizzazione oggetto (globalmente e individualmente) della valutazione. Tra gli indicatori di performance individuale dovranno trovarsi quelli che caratterizzano il comportamento nei confronti degli stakeholder.

Si riporta nel seguito la scheda anagrafica da compilare per ciascun indicatore e per ciascun target.

Nome indicatore	
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità, descrivere dettagliatamente l'indicatore
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo di riferimento	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo/Formola/Formato	Se quantitativo, come è calcolato?Quale è la formola?Quale è l'unità di misura?
Fonte dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali problemi che potrebbero emergere nella raccolta e analisi dei dati?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore?Quanto costa la sua rilevazione?
Target	A che livello di <i>performance</i> si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo target?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al target) e di raccogliere i dati?
Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?
Note	

Test della qualità del target

Strategia	Questo <i>target</i> è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione?
<i>Performance</i>	Questo <i>target</i> è abbastanza ambizioso?
Attenzione	Questo <i>target</i> attira veramente l'attenzione?
Azione	È probabile che questo <i>target</i> stimoli un'azione pronta e significativa?
Costo	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
Abilità	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo <i>target</i> ?
Processo	Il processo sottostante consentirà il raggiungimento di questo <i>target</i> ?
<i>Feedback</i>	Verrà fornita una risposta, per mostrare i progressi in relazione a questo <i>target</i> ?
Riconoscimento	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo <i>target</i> ?
Accettazione	Il <i>target</i> assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
Comportamenti	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo

3.1. Colloqui di valutazione

La valutazione sarà oggetto di colloquio con l'interessato per la definitiva attribuzione del punteggio.

Nel colloquio di valutazione l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento. Il valutatore dovrà sondare tutti gli aspetti di interesse al fine di restituire correttamente la valutazione al proprio collaboratore. Il valutatore potrà organizzare occasioni strutturate e sistematiche per confrontarsi con i propri collaboratori.

4. MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Al fine di migliorare il processo e la cultura della valutazione si consiglia di dedicare nella pagina "Trasparenza, valutazione e merito" del sito web dell'Ateneo un apposita sezione sul sistema al fine di migliorare la trasparenza, la comunicazione, la condivisione delle Informazioni.

Potranno essere pubblicate anche specifiche FAQ sull'argomento.

5. UTILIZZO DELLE INFORMAZIONI RISULTANTI DALLA VALUTAZIONE

Con riferimento alla valutazione dell'efficacia del Sistema di valutazione della performance individuale, ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lett. a, del D. Lgs. n. 150/2009 (coerentemente a quanto previsto dalle lett. d e f), l'OIV procederà ad una relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione, allo scopo di integrare le valutazioni effettuate, mettere in evidenza i punti di forza e di debolezza del Sistema ed eventualmente proporre azioni di miglioramento al Sistema stesso.

6. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA

Sul punto si rinvia a quanto previsto dalle vigenti disposizioni contrattuali.

È opportuno sottolineare, tuttavia, come il legislatore abbia inteso porre con particolare e comprensibile energia l'esigenza di garantire la *terzietà* dell'organo deputato a pronunciarsi su eventuali controversie in ordine alla corretta applicazione del Sistema.

Al riguardo si precisa quanto segue:

nel caso della figura apicale dell'amministrazione universitaria, ossia, il D.A., è necessario immaginare che la competenza in punto di conciliazione venga affidata a soggetti estranei all'amministrazione medesima (intesa come comparto del personale T.A.), e con l'assistenza di un rappresentante legale e/o sindacale, dovendosi escludere una investitura sia del NDV/OIV (cui spetta di formulare la proposta in ordine alla valutazione del D.A.), sia del CDA (al quale quella valutazione spetta di fatto). Né, del resto, è immaginabile che a valutare il ricorso del D.A. possano essere soggetti appartenenti all'amministrazione: e ciò vuoi per ovvie ragioni di opportunità, vuoi perché altissimo sarebbe il rischio di conflitto di interessi, posto che il D.A. è, a sua volta, sia pure limitatamente alle figure apicali ed al personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia, soggetto valutatore.

Da quanto precede discende che la soluzione del problema in esame potrebbe consistere nella previsione di un collegio composto da tre membri effettivi (e da tre membri supplenti) che siano in possesso di specifiche competenze nelle materie giuridiche e della valutazione.

Un modello siffatto, peraltro, potrebbe essere esteso con le opportune integrazioni, ove le si ritenga necessario, all'intero sistema della conciliazione: ciò permetterebbe di soddisfare in modo adeguato quella pressante esigenza di *terzietà* richiamata al principio delle presenti considerazioni.

APPENDICE

PROGETTO CAF UNIVERSITA' (Valutazione della performance organizzativa)

La Fondazione CRUI, grazie anche alla lunga esperienza maturata con il Modello *CampusOne*, attraverso il coinvolgimento di esperti propri e delle Università, ha elaborato il documento CAF Università, nel quale il Common Assessment Framework è stato adattato alle Organizzazioni Universitarie nella metrica, nei fattori abilitanti e nel glossario, mantenendone la struttura di base, così come è stata elaborata dall'Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni (EIPA).

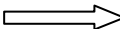
Il modello CAF offre l'opportunità di valutare la performance organizzativa richiesta dalla legge Brunetta (D. L.vo 150/2009) e redigere il Piano della Performance che dovrà essere redatto ed approvato dal nostro Ateneo entro e non oltre il 31 gennaio 2011

Il CAF è uno degli strumenti di autodiagnosi definiti a livello internazionale suggerito dalla "Direttiva per una pubblica amministrazione di qualità" (2006) del Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione.

Tale modello di TQM assiste le organizzazioni del settore pubblico nell'uso delle tecniche di gestione della Qualità finalizzato al miglioramento della performance.

L'utilità dei modelli di TQM risiede nella loro funzione di "bussola" per aiutare il management a trovare le vie che guidano all'eccellenza.

Nelle loro rappresentazioni grafiche, i modelli moderni aiutano a comprendere i meccanismi organizzativi e le relazioni causa/effetto fra fattori/azioni organizzative e risultati.

Azioni organizzative (cause) o Fattori abilitanti  Risultati dell'organizzazione (effetti)

L'uso di tali modelli si sta estendendo ai sistemi pubblici, col fine di rendere tali sistemi più efficaci e efficienti. Il CAF è un esempio di tali modelli. Derivato dal modello EFQM, nato in origine per essere applicato dalle imprese, il CAF è stato definito a livello europeo allo scopo di essere utilizzato da qualsiasi tipologia di amministrazione pubblica.

STRUTTURA DEL MODELLO CAF

Questo progetto di autovalutazione delle performance dell'Università è suddiviso in 9 criteri che definiscono gli aspetti principali oggetto di analisi.

I primi 5 criteri (**fattori abilitanti**) sono relativi a:

1. leadership
2. personale
3. politiche e strategie
4. partnership e risorse
5. processi

Questi criteri descrivono ciò che l'organizzazione fa e l'approccio utilizzato per conseguire i risultati prefissati;

gli altri 4 criteri (**Risultati**) misurano e valutano i risultati ottenuti relativamente ai

6. clienti/utenti
7. al personale,
8. alla società
9. alle performance chiave.

Ogni criterio è suddiviso in 28 sottocriteri che identificano le principali dimensioni che devono essere considerate quando si valuta una organizzazione.

Essi sono illustrati con esempi che ne spiegano il contenuto in dettaglio e suggeriscono le possibili aree da prendere in considerazione per esplorare come l'organizzazione risponda ai requisiti espressi nei sottocriteri.

Fattori e risultati

- i Fattori sono gli approcci, le iniziative, le attività, .. poste in atto per conseguire gli obiettivi attesi
- i Risultati sono raggiunti tramite l'applicazione degli approcci (rapporto di causa-effetto)

I pesi

- pesi differenti per criterio e, in alcuni casi, per sottocriterio
- i pesi identificano l'importanza dei criteri/sottocriteri
- i pesi dei fattori e dei risultati sono bilanciati

I "fili rossi"

- le varie parti del modello sono strettamente interconnesse

Affinché il modello possa portare un vantaggio strategico ed organizzativo è necessario che venga utilizzato nel contesto di un "Ciclo PDCA" (Plan-Do-Check-Act).

Il modello rappresenta la bussola, che suggerisce "dove" indagare, dove agire, dove misurare.

Per capire "come" indagare, agire, misurare occorre dotarsi degli strumenti culturali necessari, relativi alla pianificazione, l'esecuzione, la verifica, il miglioramento, occorre cioè acquisire le conoscenze e competenze organizzative e tecniche tipiche del TQM.

Se il modello aiuta a trovare la direzione, il Ciclo PDCA raffigura il metodo di lavoro che consente di raggiungere gli obiettivi.

Il ciclo PDCA non è altro che un modo per razionalizzare la gestione dell'organizzazione, attraverso la definizione della sequenza ottimale delle attività:

1. chiara definizione degli obiettivi che si intende raggiungere, partendo dalle esigenze dei destinatari cui tali obiettivi si riferiscono. Questa fase è identificata con la lettera P, che sta per "Plan" (Pianificazione);
2. esecuzione delle attività pianificate attraverso una corretta progettazione e gestione dei processi, monitorata dagli opportuni indicatori. Questa fase è identificata con la lettera D, che sta per "Do" (Esecuzione);
3. verifica del risultato della pianificazione ed esecuzione, a fronte dei riferimenti assunti (obiettivi, confronti con gli altri, trend). Questa fase è identificata con la lettera C, che sta per "Check" (Verifica);
4. adozione delle azioni conseguenti: correzioni, miglioramenti, stabilizzazione sui nuovi livelli di performance. Questa fase è identificata con la lettera A, che sta per "Act" (Azioni).

L'autovalutazione (come definita dall' EFQM) è un'analisi esauriente, sistematica e periodica, condotta all'interno dell'organizzazione, delle attività e dei risultati dell'organizzazione stessa con riferimento ad un modello di TQM.

Le organizzazioni si autovalutano per individuare i propri punti di forza e di debolezza (che costituiscono le aree potenziali di miglioramento). L'autovalutazione, come fase "Check" del ciclo PDCA, trova quindi il suo compimento se ad essa seguono azioni di miglioramento pianificate e monitorate nel tempo.

Il processo di autovalutazione

L'autovalutazione ha l'obiettivo tattico di individuare in un determinato momento i punti di forza e le aree di debolezza per consentire all'organizzazione di realizzare progetti di miglioramento, ma la finalità strategica dell'autovalutazione è il conseguimento dell'eccellenza dei risultati, confermata dalla soddisfazione dei clienti/utenti e di tutti gli *stakeholder*.

Per raggiungere questo traguardo l'autovalutazione non può essere considerata un'attività estemporanea, a sé stante, ma al contrario deve essere considerata come un processo vero e proprio, ripetuto sistematicamente nel tempo, esteso a tutte le aree e le persone dell'organizzazione e direttamente correlato con il processo di definizione delle strategie e dei piani.

Da notare inoltre come il *processo di autovalutazione* non si limiti alla diagnosi dell'organizzazione, ma comprenda anche lo sviluppo dei progetti di miglioramento e la valutazione del relativo contributo ai risultati di "business" dell'organizzazione

Il Processo di Autovalutazione è articolato nelle seguenti fasi principali:

1.1. La Pianificazione

- a) Impegno della direzione
- b) Organizzazione dell'autovalutazione
- c) Comunicazione

1.2. La Conduzione del processo di autovalutazione

- a) L'autovalutazione dei fattori abilitanti
- b) La raccolta e la valutazione dei risultati di performance
- c) La relazione di autovalutazione

1.3. Il Miglioramento

- a) Scelta delle priorità
- b) Progetti di miglioramento
- c) Monitoraggio

Concludendo, il documento CAF deve presentare la definizione dei criteri e del processo di funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, anche ai fini della comunicazione del personale interno (valutati) e *stakeholder* esterni (cittadini, organizzazioni sindacali, fornitori)