



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Direzione Generale per le Politiche
Attive e Passive del Lavoro



Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

La gestione della performance nel settore amministrativo delle Università: alcune specificità e criticità

Pietro Bevilacqua
consulente esperto FORMEZ

Forum PA 2014



AZIONI DI SISTEMA
PER LE PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI

Formez PA

Indice

- **Cenni normativi**
- **Focus su due “temi caldi” sviluppati nell’ambito del progetto:**
 1. Cascading e indicatori di performance
 2. Valutazione del personale t/a di Dipartimento
- **Auspici**



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Direzione Generale per le Politiche
Attive e Passive del Lavoro



Nuovo ruolo ANVUR - DL 69 del 21 giugno 2013

- Con il DL 69 del 21 giugno 2013 convertito con modificazioni dalla L 98 del 9 agosto 2013, è attribuito all'ANVUR il ruolo di valutatore anche delle attività amministrative delle Università e degli Enti di ricerca. All'articolo 13 c. 12 DLgs 150/2009 è aggiunto il seguente periodo: "Il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5."
- Viene quindi ribadita la strumentalità delle attività tecniche e amministrative per il perseguimento della performance nella ricerca, nella didattica, nel trasferimento tecnologico, e di conseguenza per il perseguimento complessivo del mandato istituzionale e della mission delle Università.



DLgs 150/2009 Art. 3 Principi generali

1. La **misurazione e la valutazione della performance** sono volte al **miglioramento della qualità dei servizi** offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla **crescita delle competenze professionali**, attraverso la **valorizzazione del merito** e l'**erogazione dei premi per i risultati** perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative
2. Ogni amministrazione pubblica e' tenuta a **misurare ed a valutare la performance** con riferimento all'**amministrazione nel suo complesso**, alle **unità organizzative** o aree di responsabilità in cui si articola e ai **singoli dipendenti**, secondo **modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione** di cui all'articolo 13.
4. Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a **misurare, valutare e premiare la performance** individuale e quella organizzativa, secondo **criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi** e degli interventi.
5. Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo e' condizione necessaria per l'**erogazione di premi legati al merito ed alla performance**.



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
Direzione Generale per le Politiche



Del. 9/2010 ANAC – CIVIT

- le Università non sono tenute a istituire gli OIV ex art. 14 DLgs 150/2009;
- l'attività di valutazione può continuare a essere svolta dai Nuclei di Valutazione;
- occorre che anche gli Atenei attivino percorsi di valutazione di performance organizzativa e individuale al fine di realizzare i principi dell'art. 3 DLgs 150/2009.





Coerenza tra Legge 240/2010 e DLgs 150/2009

- in tema di performance organizzativa il ciclo della performance ricalca le modalità della programmazione triennale introdotta dalla Legge 43/2005 (*cascading strategie/obiettivi*)
- il ciclo della performance viene a regolare il funzionamento degli Organi di governo e di gestione;
- tra le funzioni del Nucleo di Valutazione (art.2, c.1 lett. r) è prevista la promozione del merito e del miglioramento della performance organizzativa e individuale.





Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Legge 240/2010 art. 2 c. 1

- r) attribuzione al nucleo di valutazione della funzione di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, anche sulla base degli indicatori individuati dalle commissioni paritetiche docenti-studenti, di cui al comma 2, lettera g), del presente articolo, nonché della funzione di verifica dell'attività di ricerca svolta dai dipartimenti e della congruità del curriculum scientifico o professionale dei titolari dei contratti di insegnamento di cui all'articolo 23, comma 1, e attribuzione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, delle funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;



Formez^{PA}

Del. 6/2013 ANAC – CiVIT

Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per
l'annualità 2013

- Per le Università, nell'attesa dell'adozione a' sensi dell'art 13 c.12 DLgs n. 150/2009 come integrato dalla L. 240/2010, del DPCM auspicato congiuntamente da CiVIT e ANVUR, CiVIT si era già in precedenza espressa, con delibera n. 9/2010, sulla possibile attribuzione delle funzioni dell'OIV ai Nuclei di valutazione
- Comunque le indicazioni contenute nella del. 6/2013 costituiscono autorevole indirizzo anche per i soggetti pubblici non contemplati dal DLgs n. 150/2009 e per tutti i soggetti che svolgono funzioni amministrative.

ANAC – CiVIT del. 6/2013

Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013

- Dà indicazioni per realizzare un migliore collegamento tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, sia in termini di associazione delle risorse agli obiettivi, sia in termini di gestione del processo e dei soggetti coinvolti;
- Promuove un ciclo della performance “integrato” che comprenda gli ambiti relativi alla performance, agli standard di qualità dei servizi, alla trasparenza e integrità e le misure in tema di prevenzione e contrasto della corruzione previste nel PTPC d'Ateneo;

ANAC – CIVIT del. 6/2013

Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per
l'annualità 2013

- garantisce una migliore fruibilità all'esterno delle informazioni prodotte e una migliore comparabilità della performance tra amministrazioni, anche tramite l'utilizzo delle potenzialità derivanti dall'avvio del portale della trasparenza;
- consente una effettiva valutazione della efficacia, efficienza ed economicità dell'attività delle pubbliche amministrazioni ai fini della erogazione dei servizi pubblici destinati direttamente o indirettamente a soddisfare le esigenze dei cittadini.



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Direzione Generale per le Politiche



Obiettivo dei seguenti due progetti

Si è inteso portare a sistema le riflessioni frutto dei lavori di gruppo plenari e dei lavori individuali svolti con il contributo del FORMEZ dai singoli Atenei che hanno partecipato alle attività del progetto “Performance PA”.

Si è voluto inoltre generare strumenti operativamente utilizzabili che possano, nel breve e a basso costo organizzativo, sostanziarsi in applicazioni concrete e utili allo sviluppo organizzativo degli Atenei.

Nel contempo si è anche inteso dare strumenti modulari, che i singoli Atenei possano utilizzare proficuamente in funzione dei diversi livelli organizzativi e strumentali in essere.





MINISTERO DEL LAVORO



Cascading, obiettivi e indicatori - 1

Il progetto ha analizzato un esempio di cascading di obiettivi strategici e operativi d'Ateneo, e la successiva definizione dei relativi indicatori declinati per le *aree strategiche* ricorrenti nei Piani della Performance degli Atenei:

- **Supporto all'orientamento in ingresso e in uscita**
- **Supporto alla Didattica**
- **Supporto alla Ricerca e al Knowledge Exchange**
- **Governance, pianificazione e controllo**
- **Gestione e Sviluppo Risorse**
- **Gestione e Innovazione Sistemi Informativi.**





MINISTERO DEL LAVORO



Cascading, obiettivi e indicatori - 2

Per ogni area strategica sono stati ipotizzati verosimili obiettivi strategici per il personale t/a.

A ogni obiettivo strategico è stato associato uno o più obiettivi operativi.

Per ogni obiettivo operativo sono stati proposti possibili indicatori di performance, anche in coerenza con le linee guida CiVIT, quali:

- indicatori di volume;
- indicatori di efficienza;
- indicatori di efficacia;
- indicatori relativi alla realizzazione di progetti;
- indicatori relativi alla qualità del servizio.

L'output del progetto è un elenco che può costituire un punto di partenza per gli Atenei impegnati nelle prime definizioni del proprio Piano della Performance



Cascading, obiettivi e indicatori – 3

Esempio

AREE STRATEGICHE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	POSSIBILI INDICATORI
1.Supporto all'orientamento in ingresso e in uscita	1.1 Incrementare il numero di accessi ai servizi di orientamento in ingresso e in uscita	Incrementare il numero di istituti partner;	n. accordi con Istituti Accordi chiusi/accordi previsti
		Incrementare il numero di incontri presso gli istituti scolastici	Numero incontri effettuati Incontri effettuati/pianificati
		Incrementare la partecipazione saloni	Soddisfazione utenti
		Potenziare il numero di accessi al servizio di orientamento in ingresso e in uscita	n° contatti n° contatti per operatore Traffico web effettivo/pianificato
		Incrementare le conoscenze sul mondo del lavoro e le opportunità di inserimento lavorativo e sviluppo occupazionale degli utenti;	n. di utenti coinvolti Livello di soddisfazione % servizi erogati/ n. contatti n. di incontri realizzati per operatore
	1.2 Incrementare il volume e la qualità dei servizi di informazione a immatricolandi e studenti	Diffondere la guida on line;	Traffico web alla guida dello studente effettivo/pianificato Livello di soddisfazione
		Sostenere l'utente nella formulazione di un progetto professionale congruo con il proprio percorso formativo;	N. di consulenze annuali realizzate; % progetti professionali definiti/percorsi attivati; % consulenze erogate su n. richieste n. di incontri per operatore n. di progetti professionali definiti
		Incrementare l'uso dei tirocini;	n. di tirocini attivati n. convenzioni stipulate
	1.3 Incrementare il volume e la qualità dei servizi di placement	Incrementare le competenze orientative per compiere una scelta adeguata e per migliorare le abilità per la transizione;	n. di progetti formativi e di orientamento compilati n. di incontri/n. di progetti % progetti formativi definiti/percorsi formativi realizzati;

Valutazione personale t/a di Dipartimento -1

Il progetto ha considerato:

1. I diversi modelli organizzativi di Dipartimento presenti nei singoli Atenei e l'impatto di detti modelli sui rapporti funzionali e gerarchici interni ed esterni al Dipartimento
2. I diversi valutatori finali e intermedi nel sistema di valutazione della performance individuale del personale del Dipartimento
 - 2.1 La valutazione delle performance del Personale T/A non Responsabile di UO
 - 2.2 La valutazione della performance del Responsabile di Unità Organizzativa
 - 2.3 La valutazione della performance del Segretario di Dipartimento

Valutazione personale t/a di Dipartimento -2

Attive e Passive del Lavoro

- Si è inteso individuare strumenti modulari che gli Atenei possano utilizzare in funzione dei diversi assetti organizzativi dipartimentali in essere.
- Le riflessioni sui modelli organizzativi di Dipartimento, sulle diverse figure di valutatore e di osservatore della performance nelle diverse situazioni di funzionamento dipartimentale, sono confluite nella proposta di strumenti operativi ed applicativi (tra cui facsimile di scheda di valutazione) che applicano in concreto le considerazioni teoriche e i modelli osservati.
- Auspichiamo che le naturali dinamiche di potere presenti in ogni organizzazione complessa, e presenti altresì anche negli Atenei, non costituiscano un ostacolo allo sviluppo dei funzionamenti organizzativi e del processo valutativo, ma che dette dinamiche siano considerate come una delle variabili da considerarne nel necessario percorso di miglioramento dell'organizzazione e della sua funzione istituzionale per la crescita del sistema Paese.

Le sfide che attendono il sistema universitario nel ciclo della performance

Applicare pienamente, nel ciclo della performance, le disposizioni già previste, ed in particolare:

- Formulare strategie, espresse compiutamente e in forma strutturata;
- Attribuire anche al personale t/a obiettivi annuali/pluriennali coerenti con la *mission* d'Ateneo e con le strategie formulate;
- Nella valutazione, sia della performance organizzativa che di quella individuale, mantenere il *focus* sull'*outcome* e non più solo sull'*output*;
- Potenziare le pratiche di *benchmarking*, sia a livello nazionale che internazionale, e renderle periodiche, al fine di individuare e perseguire gli ambiti di miglioramento frutto dell'esempio dei *best performer*;
- Operare una reale selettività delle valutazioni e una conseguente reale selettività nell'attribuzione dei premi.

Auspicio di rafforzamento della selettività premiale nei trasferimenti statali come ulteriore leva di miglioramento dei singoli Atenei.