

Allegato 1

Il check-up

Il metodo seguito. La ricerca ha coinvolto 19 atenei, cui è stato somministrato un questionario di autovalutazione, proposto dal gruppo di lavoro e validato in riunioni di sotto-gruppo. Contestualmente all'analisi dei questionari, il gruppo di lavoro ha esaminato la documentazione allegata dagli atenei, preparando così l'intervista individuale che ha concluso l'attività di ricerca.

I partecipanti. Gli atenei coinvolti si sono in buona parte auto-selezionati e non costituiscono quindi un campione probabilistico. Tuttavia, pur considerando le possibili deviazioni e tenendo presenti i limiti di generalizzazione, l'insieme è di certo interesse, rappresentando il 36,2% del personale tecnico amministrativo degli atenei italiani (fonte: MIUR Ufficio Statistica, 2008) e il 39,9% degli iscritti a.a. 2009/2010 (fonte: Anagrafe Nazionale Studenti).

Nella tabella qui sotto sono indicate le università partecipanti al progetto, con i dati relativi al personale impiegato (docenti, personale TA e dirigenti).

	Basilicata	Bergamo	Bicocca	Bologna	UniCalabria	Ferrara	Genova	IUAV	Padova	Pavia	Perugia Stranieri	Pisa	PoliMi	PoliBa	PoliTo	Reggio Calabria	Sapienza	Sassari	UniTorino
TA	281	231	737	3135	769	565	1409	298	2293	986	171	222	1182	344	876	229	4712	656	2033
Docenti	321	338	932	3130	838	660	1521	176	2325	1078	139	116	1378	348	873	296	4474	708	2133
Totale	602	569	1669	6265	1607	1225	2930	474	4616	2064	310	338	2560	692	1749	525	9186	1364	4166
Dirigenti	1	3	6	22	11	2	4	4	9	7	1	2	12	2	11	1	12	2	12

Tabella 1 - Gli atenei coinvolti

Nei successivi paragrafi verranno analizzate le dimensioni dell'indagine con il relativo posizionamento di UNIFE. Successivamente sarà descritto il modello di misurazione della performance organizzativa.

Il quadro organizzativo

Il primo oggetto d'indagine ha riguardato il quadro organizzativo sia a livello macro che a livello micro. I punti verificati sono riportati nella Tabella 2.

	C	Media	Pesi
1.1 Quadro macro-organizzativo	3	2,3	20

1.1 Linee di indirizzo per la micro-organizzazione	3	2	10
1.2 Deleghe e responsabilità dei dirigenti esplicitate e chiare	3	2,1	15
1.3 Priorità e obiettivi strategici dell'Ente	4	2	15
1.3 Obiettivi specifici unità organizzative e responsabili	3	2	20
1.3 I programmi specifici di miglioramento	1	0,7	15
1.4. Standard di servizio ¹	2	0,6	5
Indice Sintetico	2,8	1,8	

Tabella 2 – Il quadro organizzativo

I Sistemi di supporto

I sistemi di supporto rappresentano delle pre-condizioni ai sistemi di valutazione, per quanto riguarda sia le prestazioni dell'ateneo sia la valutazione del personale (dirigente e tecnico-amministrativo). I sistemi di supporto analizzati nell'ambito del check-up riguardano il sistema di misura delle prestazioni e la sua integrazione con i sistemi di valutazione, il sistema di reporting sulle prestazioni misurate e la tempestività degli strumenti di rendicontazione, la funzione di controllo di gestione e di audit, i sistemi di gestione dei rischi e degli eventi avversi, il sistema di rilevazione delle presenze, il codice etico, disciplinare e le indagini sul clima organizzativo.

	C	Media	Pesi
2.1 Sistema di misura delle prestazioni	3	1	12
2.2 Funzione controllo di gestione	3	1,5	10
2.3 Attività incluse nel sistema di misura delle prestazioni	3	1,1	16
2.4. Applicativo informatico per il controllo di gestione	1	1,2	12
2.5. Integrazione del sistema di misura delle prestazioni	2	0,3	12
2.6. Sistema di reporting sulle prestazioni misurate	3	0,9	12
2.7. Tempestività degli strumenti di	2	1	10

¹ le carte dei servizi quando esistenti sono quasi sempre limitate ai servizi bibliotecari, mentre più diffuse sono le certificazioni di qualità.

rendicontazione			
2.8. Audit interno	3	0,5	8
2.9. Eventi avversi	2	1,2	8
Indice Sintetico	2,4	1	

Tabella 3 – I sistemi di supporto

La valutazione delle posizioni e della formazione

Nel calcolo degli indici sui sistemi di supporto per il posizionamento degli atenei sono stati considerati anche ulteriori elementi quali: il sistema automatizzato di rilevazione delle presenze, il codice etico e disciplinare e le indagini sul clima organizzativo.

Il sistema di gestione della formazione appare adeguato mentre per quanto riguarda la valutazione delle posizioni si tratta del sistema finalizzato esclusivamente all'attribuzione della retribuzione di posizione, senza costituire un effettivo strumento organizzativo-gestionale.

Nel caso di UNIFE il personale è diviso in fasce di posizione in base alla quantità di risorse gestite, mentre in alcuni altri atenei è in uso un modello evoluto in cui anche attraverso l'utilizzo di appositi software, il sistema raggiunge alti livelli di complessità e di integrazione, in una più generale ottica di gestione del personale.

	C	Media	Pesi
3.1 Sistema automatizzato di rilevazione delle presenze	4	2,7	6
3.1 Codice etico	0	0,6	3
3.1 Codice disciplinare	3	3	3
3.2 Indagini sul clima organizzativo	3	1,2	8
3.3 Definizione di profili di ruolo	3	0,9	15
3.4 Linee guida valutazione posizioni	2	1,6	10
3.4 Mappa delle posizioni	2	1,9	10
3.5. Copertura organizzativa valutazione delle posizioni	2	2,3	12
3.6 Identificazione componenti e attribuzione pesi posizioni	1	1,8	6
3.6 Monitoraggio posizioni	1	1,5	6
3.7. Sistema di gestione della formazione	3	2,3	6

3.8. Gestione della formazione: fasi	3	2,4	4
3.9. Tipi di formazione svolta	3	2,7	5
3.10. Obiettivi della formazione	3	2,6	6
Indice sintetico	2,4	1,9	

Tabella 4 – I sistemi di valutazione delle posizioni e della formazione

La valutazione della performance dei dirigenti

Il check-up del sistema di valutazione del personale dirigenziale si è concentrato sui seguenti aspetti: processo di valutazione con un focus anche sui meccanismi di feedback; formazione per i valutatori e linee guida per la valutazione; componenti del sistema di valutazione, trasparenza del sistema, tempestività, integrazione con altri sistemi e revisione del sistema; rapporto tra valutazione e retribuzione di risultato.

	C	Media	Pesi
4.1 Processo di valutazione della performance dei dirigenti	2	1,7	12
4.2 Linee guida del processo di valutazione	0	1,1	8
4.3 Meccanismi di feedback in itinere della valutazione	2	1,4	8
4.4 Formazione valutatori	0	0,4	6
4.5 Componenti del sistema di valutazione	3	1,8	10
4.6 Rapporto tra valutazione e retribuzione di risultato	3	1,9	6
4.7 Trasparenza della valutazione	2	1,9	8
4.7 Discussione con il valutato	3	2,4	8
4.7 Tempistica valutazione	3	1,7	8
4.8 Revisione del sistema	2	1,2	8
4.9. Sistema informativo per la valutazione	0	0,5	8
4.10. Integrazione del sistema di valutazione	2	1,1	10
Indice Sintetico	1,9	1,4	

Tabella 5 – La valutazione dei dirigenti

La valutazione della performance del personale non dirigenziale

Come nel caso dei sistemi di valutazione dei dirigenti, il check-up del sistema di valutazione del personale si è concentrato sul processo di valutazione (compresi i meccanismi di feedback); formazione per i valutatori e linee guida per la valutazione; componenti del sistema di valutazione e integrazione con altri sistemi; trasparenza del sistema; tempestività; revisione del sistema; rapporto tra valutazione e retribuzione di risultato; finalità delle valutazioni.

	C	Media	Pesi
5.1 Processo di valutazione della performance non dirigenti	3	1,6	8
5.2 Formazione valutatori	4	1	6
5.3 Meccanismi di feedback in itinere della valutazione	4	0,8	8
5.4. Copertura organizzativa valutazione della performance	3	2	8
5.5 Componenti del sistema di valutazione	3	1,6	10
5.6 Rapporto tra valutazione e retribuzione di risultato	3	1,5	6
5.7 Trasparenza della valutazione	3	1,8	8
5.7 Discussione con il valutato	3	2	8
5.7 Tempistica valutazione	3	0,7	6
5.8 Revisione del sistema	3	1,3	8
5.9. Sistema informativo per la valutazione	3	0,7	8
5.10. Integrazione del sistema di valutazione	1	0,7	8
5.11 Finalità delle valutazioni	2	2	8
Indice sintetico	2,9	1,4	

Tabella 6 – La valutazione del personale T/A

La trasparenza e consistenza del sistema

La successiva tabella riporta una valutazione del grado di trasparenza e consistenza del sistema di valutazione.

	C	Media	Pesi
--	----------	--------------	-------------

6.1 Organismo di valutazione	3	1,7	25
6.2 Membri esterni dell'organismo di valutazione	2	1,8	25
6.3 Organismo per la valutazione della metodologia	3	0,5	10
6.4 Trasparenza della metodologia	3	1,5	20
6.5 Discussione della metodologia con la dirigenza	3	1	10
6.6. Coinvolgimento dei sindacati	3	2,3	10
Indice Sintetico	2,7	1,6	

Tabella 7 – La trasparenza e consistenza del sistema di valutazione del personale

Considerazioni conclusive

Il grafico successivo mostra il posizionamento complessivo degli enti in base alle dimensioni considerate (sistemi di valutazione e sistemi di supporto e quadro organizzativo), misurate secondo la scala di auto-valutazione (0-4) e il proprio posizionamento è dato dal relativo indice sintetico. Gli indici sono stati costruiti quali medie delle auto-valutazioni. Per quanto riguarda l'asse delle x, l'indice rappresenta la media di valutazione delle posizioni, valutazione dei dirigenti, valutazione del personale TA. Sull'asse delle y è invece rappresentato un indice sintetico dei valori del quadro organizzativo e dei sistemi di supporto. Ogni rombo azzurro rappresenta un ateneo, mentre il quadrato rosso rappresenta la media dei risultati di tutti gli atenei.

Inoltre, si nota una notevole correlazione tra la solidità del quadro organizzativo e dei sistemi di supporto e il punteggio attribuito sui sistemi di valutazione. Ciò conferma l'importanza degli elementi 1 e 2 (vedi Tabelle 2 e 3) quali precondizioni per un efficace funzionamento dei sistemi di

valutazione.

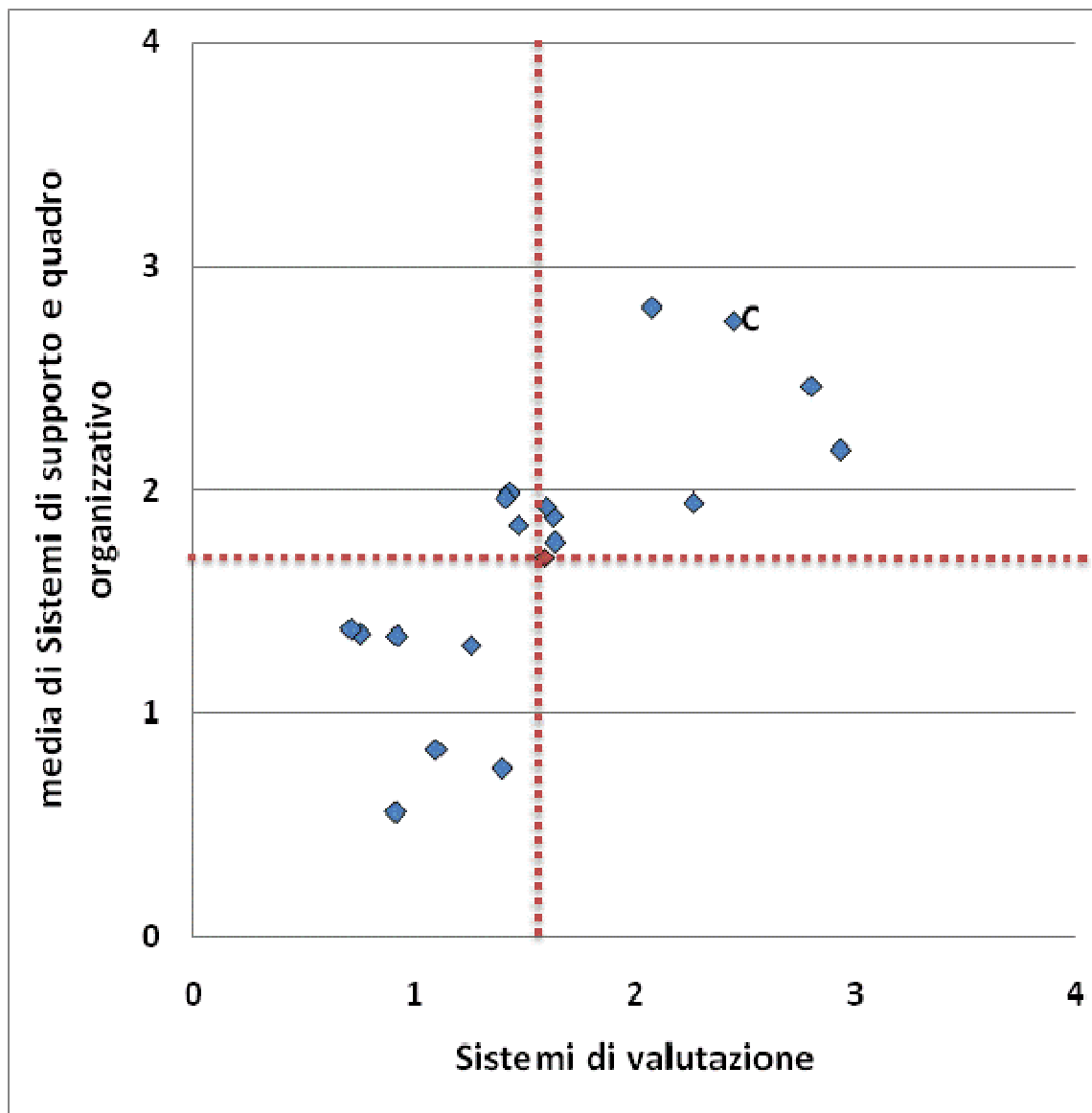


Figura 1 – Sintesi del posizionamento – C=UNIFE

Avendo riportato punteggi elevati su entrambe le dimensioni (vedi Figura 1), UNIFE dovrebbe concentrarsi sull'usabilità del sistema e sul riconoscimento dell'importanza dei sistemi di gestione della performance per il governo degli atenei. Occorre quindi concentrarsi sulla comunicazione sia interna che esterna. La comunicazione interna ed in particolare quella con gli organi accademici rappresenta uno strumento essenziale per mantenere alta l'attenzione sui sistemi di programmazione e controllo, sia per sviluppare processi di miglioramento continuo, sia, nell'attuale situazione di emergenza finanziaria, per indicare aree di possibili risparmi o comunque criticità da risolvere. La comunicazione esterna, migliorando l'accountability nei confronti della pubblica opinione, può contribuire a far uscire le Università dal cono d'ombra nel quale attualmente si trovano ponendo l'accento sull'esistenza di processi (e di Atenei) virtuosi capaci di raggiungere risultati di rilievo pur in una fase di contrazione delle risorse disponibili.

Un altro modo per rappresentare il punteggio ottenuto da UNIFE nell'ambito dell'esercizio svolto di autovalutazione dei propri sistemi può essere rappresentato nella Figura 2.

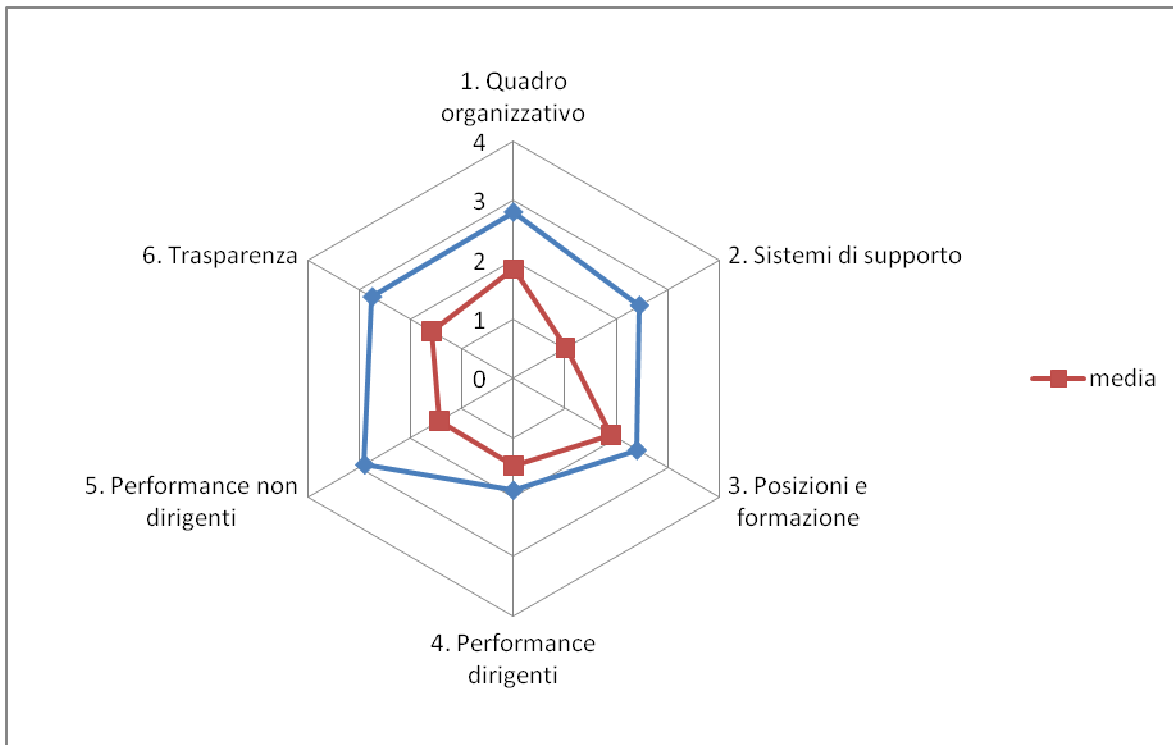


Figura 2 – Il risultato dell'analisi