



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



**PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA**  
**ASSE E – Capacità Istituzionale – Obiettivo specifico 5.1**  
**Progetto PerformancePA**

**Valutazione delle Performance nelle Università**  
Condivisione di esperienze, innovazione di modelli e strumenti  
per l'accrescimento della Capacity Building

*Alcune esperienze di buone pratiche di valutazione della Performance negli Atenei italiani*

*Moderatore:*

***Prof. Guido Capaldo, Università di Napoli Federico II***  
***Docente Incaricato presso la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, Roma***  
***Presidente del Nucleo di Valutazione del Politecnico di Bari***  
***Membro del Nucleo di Valutazione dell'Università della Calabria***



**Formez** PA



Le Università, come gli altri settori, sono state oggetto nel corso degli ultimi due decenni di diversi interventi riformatori, che pur riconoscendone le peculiarità e l'autonomia, hanno “spinto all'introduzione” di alcuni strumenti di *valutazione, performance management e benchmarking*.

Tali strumenti (se effettivamente ed appropriatamente implementati nei complessi sistemi organizzativi degli Atenei) potrebbero (*avrebbero potuto.....*) facilitare (nei limiti del possibile) la costruzione e l'implementazione di un sistema integrato (livello strategico, livello operativo, livello individuale) di pianificazione e controllo delle performance (vedi DLgs. 150/2009)





**Il DM 3 luglio 2007, n. 362** ha definito l'impianto metodologico di un sistema di **Programmazione Triennale delle Università** che è entrato in vigore nel 2009, finalizzato al **monitoraggio e alla valutazione dei risultati degli Atenei**, anche ai fini dell'allocazione di una parte del finanziamento ministeriale destinata ad incentivare il miglioramento in cinque aree di attività:

**Area A:** Razionalizzazione dell'offerta formativa

**Area B:** Sviluppo della ricerca scientifica

**Area C:** Azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti

**Area D:** Sviluppo dell'internazionalizzazione

**Area E:** Risorse di personale docente e tecnico amministrativo definendo per ciascuna di esse un certo numero di indicatori.





Il Provvedimento Ministeriale intendeva facilitare negli Atenei, grazie all'adozione di un **modello di programmazione, l'individuazione della "metrica del cambiamento"**. Gli Atenei infatti, coerentemente alle indicazioni del MIUR, avrebbero dovuto definire *obiettivi e linee di azione, e identificare indicatori qualitativi e quantitativi per il monitoraggio e la valutazione in itinere, in aggiunta a quelli proposti dallo stesso Ministero.* Inoltre, attraverso il confronto tra obiettivi e indicatori di risultato, veniva data l'opportunità agli Atenei di definire specifici obiettivi di miglioramento e di collegarli a processi di miglioramento delle performance, attraverso un'attenta analisi dei processi.

Tale analisi deve necessariamente tener conto del fatto che il **sistema organizzativo degli Atenei è particolarmente complesso e le sue performance globali sono strettamente dipendenti non solo dalle prestazioni dei diversi "sub sistemi" (Amministrazione, Dipartimenti, Centri Interdipartimentali, etc.) ma (al di là delle differenze di stato giuridico tra personale docente e non docente) dalle interrelazioni tra tali "sub sistemi" ciascuno dei quali contribuisce al raggiungimento dei diversi obiettivi strategici.** Infine, come evidenziato in dottrina, la **formulazione del Piano Strategico deve essere frutto di un processo iterativo e partecipativo/collaborativo che coinvolga in modo ampio tutte le componenti dell'Ateneo, ferme restando le specifiche competenze degli Organi di governo nella definizione del processo e nella approvazione del Piano.**





## L'ARTICOLAZIONE DEL PIANO STRATEGICO (TRIENNALE) DI ATENEO

**1) La Missione dell'Ateneo** (ivi compreso le Politiche per l'Assicurazione della Qualità)

**2) La SWOT ANALYSIS** a livello di Ateneo (Opportunità/Minacce, Punti di Forza/Debolezza)

**3) Le 5 Aree di attività e di intervento** (Razionalizzazione offerta formativa, Sviluppo Ricerca, Potenziamento servizi a favore degli Studenti, Sviluppo dell'Internazionalizzazione, Risorse di Personale Tecnico ed Amministrativo):

- SWOT ANALYSIS a livello di Area
- Obiettivi strategici di Area
- Obiettivi operativi corrispondenti a ciascun obiettivo strategico

*Obiettivi: specifici, misurabili, raggiungibili sulla base delle risorse effettivamente disponibili*

**4) Le linee di azione a breve e lungo termine (processi e azioni di miglioramento delle performance):**

- Obiettivi di miglioramento per ciascuna Area
- Processi (piani, progetti) per il conseguimento degli obiettivi
- Obiettivi e risultati (*deliverable*)
- Risorse necessarie
- *Responsabilità di Process e Project Management*
- Unità Organizzative coinvolte nei processi (piani, progetti) e definizione delle responsabilità organizzative (*"chi fa cosa, chi risponde di cosa"*)
- Sistema di Monitoraggio





**Progetti Campus, CampusONE, Campus-Regione** (a partire dalla fine degli anni 90): *diffusione della cultura della valutazione, adozione in via sperimentale di modelli per la valutazione e il miglioramento dei processi relativi alla gestione dei CdS*

## **Progetto CAF Università**

**Legge 240/10:** (art.5) *valorizzazione della qualità e dell'efficienza delle Università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione delle risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex-ante, anche mediante previsione di un sistema di accreditamento periodico delle Università*





**DM 23/12/2010 N. 50:** definisce gli indicatori quali-quantitativi per la programmazione triennale (2010-12) ed il monitoraggio e la valutazione (ex post) dei risultati dell'attuazione dei programmi delle Università'. Il loro utilizzo è finalizzato a evidenziare peggioramenti o miglioramenti nelle attività delle Università. Vengono utilizzati per la ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario. Vengono dapprima calcolati gli indici parziali di variazione dei risultati utilizzando la differenza tra i valori dei singoli Indicatori di risultato relativi alla fine degli anni 2010 e 2011 rispetto a ciascuno degli anni precedenti ad essi. Tali indici parziali sono normalizzati affinché assumano valori compresi tra zero e uno.







## **Dlgs 27/1/12 relativo ai sistemi di accreditamento periodico**

- 24/7/2012: Approvazione da parte del Consiglio Direttivo dell'ANVUR del Documento "Autovalutazione, valutazione e accreditamento del sistema universitario italiano"
- In attesa del Decreto Ministeriale relativo ai criteri da adottare per l'accREDITamento (sulla base del documento ANVUR)

**Il Processo di AccredITamento** include tre fasi:

- Predisposizione da parte degli Atenei di una documentazione di **autovalutazione** (con i contributi delle Commissioni Paritetiche, dei Dipartimenti, del Nucleo di Valutazione) basata sul modello di Assicurazione di Qualità dell'Ateno e conforme ai criteri ed ai livelli di valutazione definiti dall'organismo accreditante (ANVUR)
- Valutazione esterna**, effettuata da esperti indipendenti, della documentazione di autovalutazione e redazione del rapporto di valutazione esterna
- Analisi del rapporto di valutazione esterna da parte dell'organismo accreditante** e decisione in merito alla concessione o revoca dell'accREDITamento







L'implementazione del sistema di governance "integrato" delle performance (in attuazione int D.Lgs 150/09) deve necessariamente collocarsi nel quadro dell'evoluzione normativa prima descritto. Quali problemi? Come superarli?

Occorre inoltre tener conto che, mentre da un lato la struttura del personale delle Università è caratterizzato dalla differenziazione tra personale docente (non contrattualizzato) e personale tecnico-amministrativo (regolamentato dal T.U. sul pubblico ), dall'altro sono innegabili le strette interdipendenze tra performance del personale docente e ricercatore e performance del personale tecnico-amministrativo, in particolare per quanto riguarda le performance dei Dipartimenti (didattica, laboratori di ricerca, prestazioni conto terzi, volume dei finanziamenti aggiuntivi a quelli ordinari,etc.) che costituiranno a breve le Unità Organizzative più significative del Sistema Universitario.



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Di conseguenza, l'implementazione del sistema di pianificazione e controllo delle performance dovrebbe tener conto, per quanto riguarda il livello delle performance individuali, sia delle performance del personale docente che delle performance del personale tecnico-amministrativo, favorendo la propensione a lavorare per obiettivi interfunzionali.....

