



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI TRENTO

# Integrazione fra performance organizzativa e performance individuale

**Formez**, Napoli 29 novembre 2012

*Giancarla Masè*

- ❑ **La realtà di UNITN**
- ❑ **La performance organizzativa**
- ❑ **La performance individuale**

# La realtà di UNITN

## Consistenza del personale

### Personale docente e ricercatore

Personale Docente e ricercatore	
I fascia	185
II fascia	183
Ricercatore	200
<b>Totale complessivo</b>	<b>568</b>

Collaboratori Esperti Linguistici ed ex lettori	35
---	----

### Personale tecnico amministrativo

Dipartimenti e Centri	
Personale amministrativo	56
Personale tecnico	109
<i>Totale</i>	<i>165</i>

Servizi di Polo	
Personale amministrativo	145
Personale tecnico/informatico	55
Personale biblioteca	13
<i>Totale</i>	<i>213</i>

Funzioni centrali	
Personale amministrativo	166
Personale tecnico/informatico	59
Personale biblioteca	27
<i>Totale</i>	<i>252</i>
<b>Totale complessivo</b>	<b>630</b>

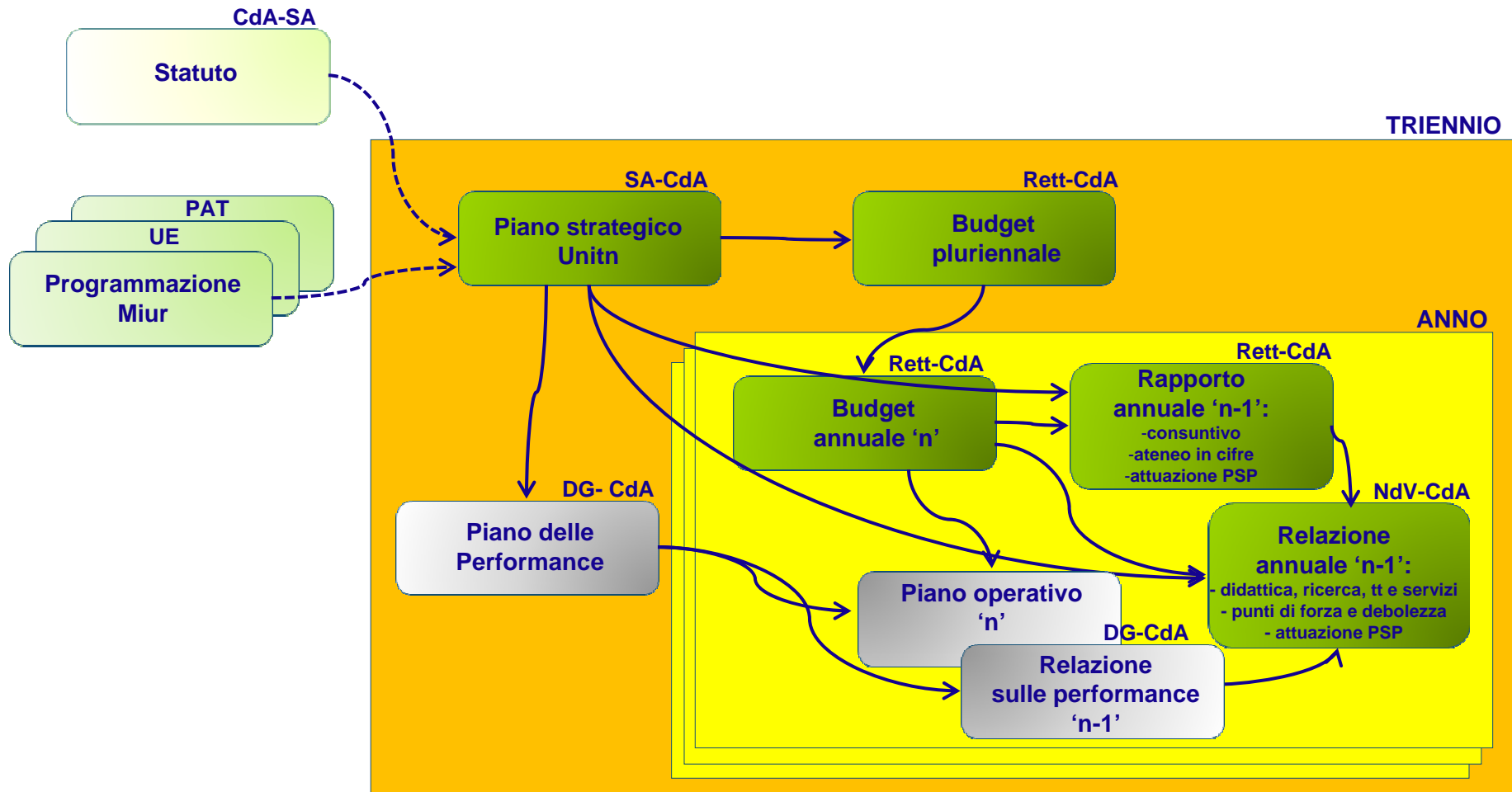
# La realtà di UNITN

## Pluralità di sistemi di supporto decisionale e di valutazione

- **sistema informativo SAP** a sostegno dei principali processi gestiti in Ateneo (dal 2001)
- periodica misurazione della **customer satisfaction** interna avviata (dal 2009)
- puntuale **rendicontazione annuale degli output conseguiti dalla struttura tecnico-gestionale** (dal 2001)
- consolidato **sistema di analisi e valutazione posizioni e prestazioni** individuali del personale
  - personale con incarico dirigenziale (dal 2001)
  - personale con incarico di responsabilità (dal 2002)
  - personale tecnico amministrativo senza particolari incarichi (dal 2010)

# Strumenti di programmazione, valutazione e controllo

## Piano delle Performance



# Piano della Performance

## Performance organizzativa e performance individuale

Il processo di definizione del Piano della Performance avviene in **coordinamento con gli strumenti esistenti di programmazione** e rappresenta i legami tra:

- Mission (mandato istituzionale): **Statuto**
- **Piano strategico pluriennale**
- **Obiettivi strategici della struttura tecnico-gestionale** (medio termine)  
Definiscono gli indirizzi di sviluppo della struttura tecnico-gestionale in una prospettiva di medio termine, nella quale collocare sia i piani di potenziamento e sviluppo dei servizi, sia gli interventi di consolidamento dell'esistente.
- **Obiettivi operativi delle singole Direzioni** (breve termine)  
Discendono dagli obiettivi strategici, i programmi e le azioni operative da implementare a livello di singole direzioni
- Declinazione «a cascata» degli obiettivi operativi da assegnare al personale attraverso **il Sistema di valutazione individuale**

# Performance organizzativa

## Le dimensioni considerate

**Campo di applicazione:** struttura tecnico gestionali

- **Efficienza, produttività e innovazione dei processi amministrativi:** valutazione della performance delle strutture in termini di volumi prodotti, risorse investite, modalità organizzative adottate
- **Efficacia e qualità dell'output:** capacità delle strutture di produrre output in grado di rispondere alla domanda degli utenti in termini quantitativi e qualitativi
- **Qualità percepita** dai destinatari dei servizi: la misurazione di questa dimensione avviene attraverso strumenti di raccolta di feedback da parte degli utenti interni ed esterni

# Performance organizzativa

## Gli strumenti: la relazione sulla performance

***La Relazione sulla Performance*** è un documento predisposto annualmente che prevede, per ciascuna Direzione, una descrizione di:

- Aree di Responsabilità e personale dedicato
- Principali risultati conseguiti rispetto agli obiettivi operativi fissati e volumi gestiti
- Altri risultati significativi raggiunti
- Monitoraggio e verifica della Qualità



# Performance organizzativa

## Gli strumenti: il reporting gestionale

- valutazione degli equilibri patrimoniali, economici e finanziari dell'Ente nel suo insieme e **strumento di misurazione per ogni singolo centro** gestionale
- sistema contabilità economico patrimoniale e contabilità analitica che, mediante i processi di allocazione dei costi indiretti, consente di identificare il «**costo pieno**» di ogni centro gestionale
- lo schema di conto economico gestionale espone i dati di più esercizi sia a livello di pianificato che consuntivo, permettendo una corretta e completa **analisi degli scostamenti** al fine di promuovere eventuali azioni correttive mantenendo in **equilibrio** il proprio conto economico, anche in ottica pluriennale
- l'allocazione dei costi indiretti a preventivo ha reso più virtuoso il processo di **assegnazione risorse** alle strutture gestionali
- al fine di incrementarne l'efficacia d'utilizzo il reporting è reso disponibile anche mediante **supporto applicativo**, con caratteristiche di interazione con l'utenza

# Performance organizzativa

## Gli strumenti: la customer satisfaction

### Obiettivi:

- valutare la qualità dei servizi erogati dall'Amministrazione centrale attraverso **la misurazione del livello di soddisfazione degli utenti interni** e diffondere una cultura a tutti i livelli di orientamento ai risultati e alla qualità del servizio
- disporre di informazioni che possano costituire un utile contributo per la **definizione di piani di miglioramento** e/o revisione dei processi interni

### Metodologia di indagine:

**Strumento:** questionario con compilazione **online**

**Oggetto dell'indagine:** i principali servizi erogati dalla struttura gestionale, raggruppati in aree e valutati in ordine **all'importanza attribuita** e al **livello di soddisfazione:**

Comunicazione - Ricerca - Affari Generali - Personale - Approvvigionamenti e gestione patrimonio immobiliare - Didattica e servizi agli studenti - Pianificazione contabilità e finanza - Informatica - Biblioteca

**Campo di indagine:** differenziato in base al target di riferimento  
(Presidi, Dir. Dipartimento, Dirigenti, PDR, PTA)



# Performance individuale

## Il sistema di valutazione dei risultati individuali

### Caratteristiche:

- sistema assegnazione degli obiettivi di tipo **top-down**
- **livelli diversi di assegnazione** degli obiettivi (Ateneo, funzione/progetto, individuali)
- individuazione di **indicatori di misurazione** corrispondente al pieno raggiungimento degli obiettivi (temporali, di efficienza, di customer satisfaction,...)

### Ambiti:

#### Personale **con incarico Dirigenziale** :

- sistema di valutazione misto con % di peso attribuito alle sezioni differenziate:
  - risultati conseguiti
  - risultati customer satisfaction
  - comportamenti organizzativi

#### Personale **con incarichi** di responsabilità organizzativa:

- risultati conseguiti
- competenze e dei comportamenti (senza ricaduta sul sistema premiante)

#### Personale **senza incarichi** di responsabilità organizzativa:

- competenze e dei comportamenti (sistema di valutazione semplificato)

# Performance individuale

## Il sistema di valutazione delle prestazioni dei dirigenti

**Modalità:** **autovalutazione** del dirigente e successivo **colloquio di valutazione**

**Soggetti valutatori:** valutazione operata dal **direttore generale**

**Fasi del processo:** **inizio periodo:**

- definizione obiettivi
- individuazione comportamenti organizzativi finalizzati al perseguimento degli obiettivi assegnati

**fine periodo:**

- valutazione **risultati conseguiti** dal dirigente e dalla struttura in termini di customer satisfaction interna (peso sezione = **60%**)
- valutazione **comportamenti organizzativi** manifestati (peso sezione = **40%**)

**Tempi:** entro febbraio di ciascun anno in coerenza con il Piano della Performance

**Output:** corresponsione **retribuzione di risultato:** modalità di calcolo definite da C.C.I. Range, in funzione del livello di raggiungimento conseguito, compreso tra *il 20%* (Obiettivi scarsamente raggiunti) e *il 60%* (Obiettivi completamente raggiunti) della *Retribuzione di Posizione complessiva*

# Performance individuale

Il sistema di valutazione delle prestazioni del personale con incarichi di responsabilità

**Modalità:** colloquio di valutazione tra responsabile diretto e collaboratore

**Soggetti valutatori:** valutazione operata dai **responsabili di struttura accademica, dirigenti e dal personale EP di 2° livello**

**Fasi del processo:** **inizio periodo:** definizione obiettivi  
**fine periodo:**

- valutazione **risultati conseguiti** dal collaboratore (peso sez.= **100%**)
- valutazione **competenze e comportamenti organizzativi** manifestati (valutazione non collegata al sistema premiante se non ai fini delle progressioni orizzontali, ora sospese)

**Tempi:** successivamente all'assegnazione degli obiettivi personale dirigente

**Output:** corresponsione retribuzione di risultato secondo quanto stabilito dal C.C.N.L. (dal *10% al 30%* della retribuzione di posizione per il *personale EP* e dal *10% al 50%* per il *personale di ctg. D*)

# Principali obiettivi strategici della struttura tecnico-gestionale

## Organizzazione e funzionamento

- Implementare **modelli di funzionamento innovativi (BPR)**
- Configurare una struttura organizzativa adeguata
- Sviluppare la struttura tecnico-gestionale in un'ottica di flessibilità organizzativa

## Orientamento alla qualità dei servizi

- Intervenire in maniera proattiva identificando e **anticipando i bisogni dell'utenza** e promuovendo **nuovi e più mirati servizi**
- Diffondere la **cultura della qualità** orientata all'utente finale a tutti i livelli
- Monitorare **la qualità percepita** intesa come input fondamentale del processo di miglioramento

# Principali obiettivi strategici della struttura tecnico-gestionale

## Azioni finalizzate al supporto dell'internazionalizzazione

- **Trasversalità del processo di internazionalizzazione**
- Adeguarsi alle tempistiche, alle modalità comunicative e organizzative con cui operano i nostri **competitori** sul piano del **recruiting internazionale**
- Promuovere una maggiore **fluidità nell'adempimento delle procedure burocratiche**  
(documentazione in doppia lingua, rafforzamento del front-office in senso linguistico e multiculturale)

## Sviluppo e integrazione dei sistemi informativi di Ateneo e uso avanzato delle tecnologie ICT

- Adottare un piano di sviluppo pluriennale del **Piano dei Sistemi**, nell'ottica della dematerializzazione dell'amministrazione, dell'integrazione tra sistemi, della disponibilità di servizi online e interfacce Web standard
- Adottare un piano di sviluppo pluriennale dei **servizi ICT**, nell'ottica di facilitare l'accesso ai servizi stessi, garantendo un buon grado di innovazione e, al contempo, di affidabilità e continuità

# Principali obiettivi strategici della struttura tecnico-gestionale

## Realizzazione Piano edilizio e gestione del patrimonio immobiliare

- Dare **soluzione positiva** alle carenze esistenti e **risposta qualificata** alle nuove esigenze
- Promuovere una **politica di utilizzo degli spazi più consapevole** e basata su standard condivisi che facilitino l'individuazione e l'assegnazione degli spazi stessi

## Azioni di razionalizzazione e contenimento della spesa

- Applicare **sistemi di controllo della spesa** basato sulla definizione a priori del fabbisogno di risorse finanziarie delle strutture e l'assegnazione del budget attraverso meccanismi incentivanti condivisi
- Recepire la disciplina del patto di stabilità e di specifiche disposizioni per il **concorso agli obiettivi di finanzia pubblica** e relative azioni di monitoraggio in itinere