



PON Governance e Azioni di Sistema (FSE) 2007-2013
Obiettivo I – Convergenza
Asse E – Capacità istituzionale

Progetto "Performance PA"
Ambito B - Linea 2

“Riflessioni e strumenti
per
il cascading degli obiettivi strategici ed operativi per gli Atenei e la definizione dei
relativi indicatori, declinati per le diverse strutture organizzative”

Sintesi dei lavori del gruppo

“ Obiettivi ed indicatori per gli Atenei”

Premessa	pag.2
Il processo di cascading degli obiettivi	pag.2
Proposta “cascading negli Atenei”	pag.4
Il processo di definizione del valore target	pag.14
Esempi “definizione del valore target”	pag.15



Premessa

Il presente documento è stato elaborato a più mani dal gruppo di lavoro che nell'ambito del progetto PerformancePA- Linea 2 dedicata alla valutazione delle performance si è occupato dell'approfondimento degli strumenti applicativi nell'area amministrativa degli Atenei. Contributi significativi sono pervenuti dai gruppi di lavoro operanti presso l'Università Federico II di Napoli, l'Università di Messina e l'Università di Bari.

L'approfondimento ha preso avvio dalla esigenza emersa nei vari Atenei ed espressa dai gruppi di lavoro locali operanti presso i nove Atenei aderenti al progetto nelle quattro Regioni dell'Obiettivo Convergenza. Le linee guida metodologiche riportate in questo documento hanno la finalità di supportare il Management degli Atenei:

- Nel *cascading* degli obiettivi strategici ed operativi e nella definizione di appropriati indicatori di performance
- Nella assegnazione dei *valori target* degli *indicatori* di performance.

Si rammenta che l'obiettivo deve essere non solo ambizioso, cioè deve tendere alla massima soddisfazione degli utenti, ma contestualmente realistico e concretamente perseguibile nei suoi valori target, ovvero deve tenere conto della effettiva *disponibilità*, entro i tempi programmati, delle *risorse* necessarie per la *realizzazione* delle diverse *azioni* funzionali all'obiettivo.

Il processo di cascading degli obiettivi

Il processo di cascading degli obiettivi strategici ed operativi, con la relativa definizione degli indicatori, costituisce ad oggi una delle criticità da superare per migliorare il ciclo di gestione della performance negli Atenei. In particolare, si ravvisano le necessità di:

- rafforzare il collegamento tra gli obiettivi del Piano Triennale degli Atenei e gli obiettivi strategici riportati nel Piano della Performance, evidenziando il contributo che il comparto tecnico-amministrativo d'Ateneo può fornire al raggiungimento degli obiettivi strategici complessivi dell'Ateneo stesso;
- esplicitare il collegamento tra gli obiettivi strategici riportati nel Piano della Performance ed obiettivi operativi specifici, e curare che questi ultimi siano sempre chiari e chiaramente misurabili;
- utilizzare indicatori di performance che consentano l'efficace monitoraggio degli obiettivi operativi.

La stessa CiVIT (ora ANAC), nella relazione sulla Performance delle Università per l'annualità 2011 ha evidenziato (pag. 17) che “solo il 36 % degli Atenei hanno fatto ricorso in modo esplicito e chiaramente visibile dalle relazione, a indicatori di performance, che costituiscono lo strumento principale per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi, nell'ambito del ciclo di gestione della performance”. Sempre nella stessa relazione viene evidenziato (pag. 22) come sia ancora limitato l'utilizzo di indicatori quantitativi per la misurazione del grado di raggiungimento dei risultati e che tale aspetto “rappresenta senz'altro una delle aree di possibile miglioramento dei Piani della performance e delle relazioni” e che dunque vada “incentivata la diffusione dell'utilizzo degli indicatori, al fine di migliorare la definizione degli obiettivi e dei relativi target”.

Prendendo spunto da tali considerazioni, nelle tabelle che seguono viene proposto un esempio del processo di cascading degli obiettivi strategici ed operativi degli Atenei e di definizione dei relativi indicatori di performance con riferimento ad *aree strategiche* ricorrenti nei Piani della Performance degli Atenei, quali:

- 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.

Per ciascuna delle sei aree strategiche sopra riportate sono stati ipotizzati alcuni verosimili obiettivi strategici dell'area tecnico-amministrativa degli Atenei e a ciascun obiettivo strategico sono stati associati uno o più possibili obiettivi operativi.

Per ciascun obiettivo operativo sono stati poi proposti possibili indicatori di performance, scelti anche al fine di evidenziare come sia possibile utilizzare, anche nel caso degli Atenei, un ampio spettro di indicatori di performance rientranti tra le diverse tipologie definite nei documenti della ex CiVIT:

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

Si tratta di un elenco che può costituire un utile punto di partenza per gli Atenei impegnati nella prima definizione del Piano della Performance.

Proposta “cascading negli Atenei”

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 per contatti operatore n° 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
	1.3 Incrementare il volume e la qualità dei servizi di placement	Incrementare l'uso dei tirocini;	n. di tirocini attivati n. convenzioni stipulate
		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;

		Incrementare l'uso del dispositivo dei tirocini formativi;	n. di tirocini attivati n. di tirocini/n. di richieste di attivazione tasso di abbandono dei percorsi; % progetti formativi definiti/percorsi formativi realizzati
		Attivare piani di inserimento lavorativo finalizzati a migliorare l'ingresso nel mdl;	n. di piani realizzati n. di partner coinvolti nel piano tempi di realizzazione del servizio coerenti con i tempi massimi previsti n. di inserimenti lavorativi o creazione d'impresa
		Incrementare il n. di cv fornito alle imprese in fase di incrocio d/o;	n. di cv forniti; n. di aziende che hanno fruito del servizio; n. di preselezioni effettuate n. di cv/n. di preselezioni n. di inserimenti lavorativi
		Diffondere le opportunità di lavoro segnalate dalle imprese;	n. di offerte pubblicate; n. medio di mail per offerta n. medio di risposte alle inserzioni segnalate
		Incrementare la collaborazione con gli Enti territoriali in materia di mdl;	n. di progetti integrati realizzati; n. di eventi realizzati in collaborazione con altri enti n. di partnership realizzate
		Potenziare il coinvolgimento delle imprese nelle azioni di placement universitario;	n. di career day; n. di eventi di presentazione n. di eventi realizzati/n. di operatori impegnati n. di aziende coinvolte

AREE STRATEGICHE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	POSSIBILI INDICATORI
2. Supporto alla Didattica	2.1 Ridurre i tempi della gestione delle carriere degli studenti	Ridurre i tempi necessari per il rilascio di certificati/attestazioni	Tempi medi necessari per il rilascio di certificati/attestazioni dalla data di ricezione della modulistica preposta
		Ridurre i tempi necessari per l'accettazione ed il caricamento dei piani di studio	Tempi medi necessari per l'accettazione ed il caricamento dei piani di studi dalla data di ricezione della modulistica preposta
		Ridurre i tempi necessari per il riconoscimento di crediti formativi	Tempi medi necessari per il riconoscimento di crediti formativi dalla data di ricezione della modulistica preposta
		Ridurre i tempi necessari per la registrazione degli esami	Tempi medi necessari per la registrazione degli esami dalla data di ricezione dei verbali
		Ridurre i tempi necessari per la registrazione degli esami finali	Tempi medi necessari per la registrazione degli esiti dell'esame finale dalla data di ricezione del verbale
	2.2 Migliorare la qualità del servizio agli studenti	Potenziare la capacità di copertura del servizio di assistenza psicologica agli studenti diversamente abili	Personale impiegato al servizio di assistenza psicologica agli studenti diversamente abili/Totale studenti diversamente abili iscritti Ore di assistenza erogate/ Totale studenti diversamente abili iscritti
		Ridurre i tempi necessari per il rilascio di libretti universitari	Tempi medi necessarie per il rilascio dei libretti universitari dalla data di immatricolazione dello studente
		Ridurre i tempi necessari per l'evasione delle richieste di rimborso tasse	Tempi medi necessarie per l'evasione delle richieste di rimborso tasse dalla data di ricezione della modulistica preposta
	2.3 Migliorare l'efficienza dei servizi di supporto alla didattica	Efficientare il personale amministrativo impiegato a supporto della didattica	Totale personale amministrativo impiegato a supporto della didattica/Totale personale docente Totale personale amministrativo impiegato a supporto della didattica/Totale studenti iscritti Spesa personale (o FTE) TA dedicato al supporto della didattica / Spesa personale (o FTE) totale
		Ridurre i ritardi dei pagamenti delle borse di studio ERASMUS	Giorni medi di ritardo sui pagamenti/ anno x-1

		Efficientare il processo di assegnazione delle borse di studio ERASMUS	Tempi medi necessari per il completamento dell'istruttoria delle domande e per la pubblicazione della graduatoria dalla data di pubblicazione dell'avviso.
		Efficientare le richieste di accesso ai laboratori	N. di richieste evase/N. di richieste ricevute
		utilizzare appieno le strutture laboratoriali	Ore di utilizzo delle strutture laboratori /anno x-1
		Ridurre il contenzioso con gli studenti	N. di contenziosi anno x/ N. di contenziosi anno x-1
		Ridurre i reclami inviati dagli studenti	N. di reclami anno x/ N. di reclami anno x-1
		Ridurre i tempi di risposta e di gestione dei reclami	Tempi medi necessari per la gestione dei reclami
		Efficientare le attività di sportello della Segreteria amministrativa studenti	N. di giornate settimanali di apertura dello sportello/totale giorni lavorativi N. di giornate settimanali di apertura pomeridiana dello sportello/totale giornate apertura sportello Totale personale disponibile a diretto contatto con gli studenti/Totale studenti iscritti

AREE STRATEGICHE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	POSSIBILI INDICATORI
3.Supporto alla Ricerca e al Knowledge Exchange	3.1 Migliorare il supporto all'acquisizione di risorse finanziarie per la ricerca	Migliorare la capacità di intercettazione dei fondi competitivi e conto terzi	Valore Fondi competitivi acquisiti / Entrate totali (al netto delle partite di giro)Totale Finanziamenti per attività conto terzi/ Entrate totali (al netto dei Fondi competitivi acquisiti)
		Migliorare la capacità di scouting di Bandi e jobs opportunities	N. di Bandi segnalati ai dipartimenti e strutture di ricerca anno x/ N. di Bandi segnalati ai dipartimenti e strutture di ricerca anno x-1 N° di bandi a cui partecipano le strutture dell'Ateneo/N°di Bandi segnalati
		Migliorare la capacità progettuale /competitiva dell'ateneo	N. di progetti finanziati/N. di progetti presentati
		Creare e mantenere il network con i partner strategici per accesso a fondi	N. di progetti di ricerca realizzati in partenariato con soggetti privati N° di partnership internazionali attivate su Progetti di ricerca/anno x-1
	3.2 Migliorare l'efficienza e la qualità del supporto amministrativo alla gestione dei progetti di ricerca	Efficientare la gestione dei fondi ministeriali	Spesa impegnata/Spesa programmata Spesa liquidata/spesa impegnata
		Efficientare la gestione e rendicontazione dei contratti finanziati	Risorse rendicontate/risorse assegnate Costi riconosciuti/Costi sostenuti Spesa liquidata/spesa impegnata
		Adeguare il personale amministrativo impiegato a supporto della ricerca	Totale personale amministrativo impiegato a supporto della ricerca /Totale Responsabili Scientifici progetti di ricerca Spesa personale (o FTE) TA dedicato a supporto ricerca / Spesa personale (o FTE) totale
		Migliorare la gestione delle entrate rivenienti da strutture di ricerca e da istituzioni pubbliche e private a favore dell'attivazione di assegni per la collaborazione ad attività di ricerca	N. di assegni di ricerca attivati/anno x-1
	3.3 Migliorare la gestione dei laboratori di ricerca	Efficientare le richieste di accesso ai laboratori	N. di richieste evase/N. di richieste ricevute
		utilizzare appieno le strutture laboratoriali	Ore di utilizzo delle strutture laboratori /anno x-1
		Certificare e mettere a norma laboratori	N. di laboratori certificati/Totale laboratori

AREE STRATEGICHE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	POSSIBILI INDICATORI
4.Governance, pianificazione controllo	4.1 Migliorare la gestione dei sistemi di gestione della performance, della trasparenza e anti corruzione	Migliorare l'adeguamento dei contenuti del Piano della Performance rispetto ai requisiti del Dlgsv. 150/2009	Numero obiettivi operativi ai quali è associato almeno un indicatori di performance/numero totale di obiettivi operativi Numero di schede anagrafiche compilate per gli indicatori di performance/numero totale indicatori di performance Numero di indicatori di performance ai quali è assegnato un valore target quantitativo/numero totale degli indicatori di performance Miglioramento della correlazione tra obiettivi e comportamenti relativi alla valutazione delle performance individuali
		Aumentare completezza ed accuratezza nella pubblicazioni dei dati oggetto del Piano di trasparenza	Numero di Uffici per i quali risulta completa la pubblicazione periodica dei dati gestiti/Numero di Uffici totali
		Migliorare l'aggiornamento dei dati	Numero di Uffici per i quali risultano aggiornati, rispetto al periodo di rilevazione, i dati gestiti/Numero di Uffici totali
		Migliorare la fruibilità on line dei dati	Numero formati di dati di tipo aperto/numero totale di formati di dati totale
		Migliorare il collegamento con il Piano della Performance	Numero di obiettivi operativi, connessi alla gestione del piano della trasparenza, presenti nel Piano della Performance
		Progettare corsi di formazione coerenti con il Piano Formativo rispettando i vincoli di bilancio	Numero di corsi di formazione progettati presenti nel piano/(numero di corso di formazioni presenti nel piano progettabili rispetto ai vincoli di bilancio) Numero di corsi di formazione progettati non presenti nel Piano/numero di corsi di formazione progettati
		Adeguare il Piano di Formazione	N° di corsi di formazione progettati/ n° di corsi formazione emersi dall'analisi dei fabbisogni formativi relativa all'anno in corso
		Valutare il servizio	Grado di customer satisfaction
		Migliorare i tempi di valutazione del personale	tempo di espletamento delle procedure di valutazione in mesi/tempo medio di riferimento (2 mesi)
		Migliorare i tempi di erogazione dell'incentivo	tempo di erogazione del premio dopo la fase di valutazione (espresso in mesi)/ tempo medio di riferimento (2 mesi)

4.2 Migliorare i sistemi di valutazione organizzativa e controllo di gestione	Introdurre /Implementare la contabilità analitica	Numero di Centri di Costo Numero medio di livelli di articolazione dei Centri di Costo Numero dei Centri di Costo per i quali sono state definite le modalità operative di allocazione dei costi dalla Contabilità Generale
	Migliorare il sistema di reporting	Intervallo di tempo che intercorre tra la conclusione del periodo di rilevazione e l'inoltro del report relativo dell'analisi degli scostamenti
	Implementare interventi di recupero	Numero di interventi di recupero realizzati a fronte dei risultati dell'analisi degli scostamenti
	Implementare un sistema di descrizione e valutazione delle posizioni di lavoro	Numero di posizioni di lavoro mappate/totale posizioni di lavoro
4.3 Migliorare il supporto alla pianificazione strategica (triennale) dell'Ateneo	Implementare la programmazione triennale (Legge 31 marzo 2005 n. 43)	Numero di obiettivi triennali, piani di azione ed indicatori per ciascuna delle aree di attività prevista dalla Legge 31/3/2005 (offerta didattica, sviluppo della ricerca scientifica, servizi e interventi a favore degli Studenti, internazionalizzazione)
	Collegare obiettivi della programmazione triennale ed obiettivi operativi dell'Amministrazione	Numero di obiettivi della programmazione triennali declinati in obiettivi operativi dell'Amministrazione

AREE STRATEGICHE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	POSSIBILI INDICATORI
5. Gestione e Sviluppo Risorse	5.1 Ottimizzare i tempi e i costi relativi al reclutamento del personale docente e non docente	Migliorare i tempi di espletamento procedure concorsuali	Tempo espletamento procedura concorsuale concorso/ tempo medio (riferimento Atenei confrontabili per dimensione)
		Dematerializzare la procedura	grado di informatizzazione della procedura (n° fasi si attività gestite informaticamente/n° fasi di attività totali)
		Migliorare i tempi di espletamento procedure concorsuali	Tempo espletamento procedura concorsuale concorso/ tempo medio (riferimento Atenei confrontabili per dimensione)
		Dematerializzare la procedura	grado di informatizzazione della procedura (n°attività gestite informaticamente/n° attività totali)
		Migliorare i tempi di aggiornamento dell'anagrafe	Tempo per l'aggiornamento dell'anagrafe/ tempo medio (riferimento Atenei confrontabili per dimensione)
		Dematerializzare la procedura	grado di informatizzazione dell'aggiornamento anagrafe (n°attività gestite informaticamente/n° attività totali) % anagrafe gestite informaticamente
		Migliorare i di espletamento della procedura di affidamento	Tempo espletamento procedura di affidamento/ tempo medio (riferimento Atenei confrontabili per dimensione)
		Dematerializzare la procedura	Grado di informatizzazione della procedura (n°attività gestite informaticamente/n° attività totali)
	5.2 Migliorare efficienza ed efficacia della formazione del personale	Progettare corsi di formazione coerenti con il Piano Formativo rispettando i vincoli di bilancio	Numero di corsi di formazione progettati presenti nel piano/(numero di corso di formazioni presenti nel piano progettabili rispetto ai vincoli di bilancio) Numero di corsi di formazione progettati non presenti nel Piano/numero di corsi di formazione progettati
		Adeguare il Piano di Formazione	N° di corsi di formazione progettati/ n° di corsi formazione emersi dall'analisi dei fabbisogni formativi relativa all'anno in corso
		Valutare il servizio	Grado di customer satisfaction
	5.3 Migliorare la qualità dei servizi sociali e di welfare	Effettuare Indagine per la attivazione di nuovi servizi socialiValutare il servizio	n° di dipendenti intervistati per servizi sociali e welfare n° atenei analizzati per attività di benchmarking sui servizi offerti Grado di customer satisfaction

AREE STRATEGICHE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	POSSIBILI INDICATORI
6. Gestione e Innovazione Sistemi Informativi	6.1 Ottimizzare i costi di gestione dei Sistemi Informativi	Ottimizzare i costi di sviluppo degli applicativi mantenendo elevati standard qualitativi	n. applicativi sviluppati n. moduli sviluppati/impiiegato Spesa per punto funzione sviluppato
		Uniformare lo sviluppo delle applicazioni	Spesa per punto funzione sviluppato
		Migliorare le competenze del personale tecnico	Spesa per formazione/totale personale IT partecipante ai corsi/totale personale IT
		Ottimizzare i costi di progettazione mantenendo elevati gli standard qualitativi	spesa informatica/budget totale
		Ottimizzare i costi di gestione della rete	n. punti rete wired e wifi Spesa per posto di lavoro Spesa per punto rete
		Ottimizzare i costi di gestione Hardware	Spesa per server (o per indice combinato di potenza) Livello di soddisfazione
	6.2 Migliorare la qualità dei Sistemi Informativi	Ottimizzare i costi di gestione del S.I.	n. servizi erogati/risorse tecniche spesa informatica per dipendente
		Garantire l'affidabilità dei sistemi	n. db sviluppati n. sistemi attivi/risorse tecniche spesa per db/totali spese informatiche
		Garantire la continuità dei sistemi	n. ore di fermo server / numero ore lavorate
		Aumentare l'estensione della rete wifi	n. di mq coperti/mq totali
		Migliorare la sicurezza dei sistemi informativi riducendo le intrusioni ed i tempi di ripristino	N. intrusioni informatiche bloccate/n. intrusioni rilevate
		Garantire elevati standard qualitativi nello sviluppo del portale adeguandolo alla normativa vigente in termini di accessibilità, usabilità e trasparenza.	n. pagine accessibili/totale delle pagine Livello di soddisfazione

		Migliorare l'attivazione di servizi online	n. servizi online attivati n. servizi online/totali servizi
		Migliorare l'affidabilità e la prestazione della rete	n. ore di fermo rete all'anno / ore lavorative
		Migliorare l'erogazione dei servizi di rete	n. servizi erogati di rete/totali Livello di soddisfazione
		Garantire un servizio di help desk qualitativamente elevato	n. interventi/risorse tecniche tempi medi di risposta alle chiamate Livello di soddisfazione

Il processo di definizione del valore target:

Una volta completato il processo di cascading degli obiettivi strategici ed operativi e selezionati gli appropriati indicatori di performance per ciascun obiettivo operativo, occorre passare alla definizione del valore target di periodo per ciascun obiettivo operativo.

Ricordiamo a tal fine che:

- il **grado di raggiungimento** misura il conseguimento (pieno o parziale) **dell'obiettivo operativo**;

il **valore target** dell'obiettivo operativo deve essere definito sia considerando l'obiettivo di miglioramento dell'Amministrazione finalizzato all'aumento della soddisfazione degli utenti, che prestando attenzione alla sostenibilità organizzativa necessaria per raggiungerlo. Per sostenibilità organizzativa si intende l'effettiva *disponibilità*, entro i tempi programmati, delle *risorse finanziarie, strumentali ed umane* necessarie per realizzare le diverse azioni funzionali al conseguimento degli obiettivi operativi.

Per rendere operativo il piano degli obiettivi, è opportuno che il Management proceda ex ante alla definizione di tutti quegli elementi e alla programmazione di quelle azioni che consentiranno di attivare il processo volto al conseguimento degli obiettivi. In realtà organizzative complesse quali quelle delle Amministrazioni degli Atenei, difficilmente il sistema può essere realizzato senza la definizione di un insieme di *specifiche azioni* che, pur se realizzate nell'ambito di uffici diversi e sotto la responsabilità di attori organizzativi differenti, *concorrono tutte al perseguimento del valore target dell'obiettivo operativo*.

Si suggerisce di formalizzare il processo di seguito descritto, primariamente, per gli obiettivi che presentano maggiore complessità, criticità o aspetti di intersettorialità tali da far ritenere opportuna la puntuale individuazione di responsabilità endoprocedimentali, delle risorse imputate alla singola fase o azione, di tempi intermedi vincolanti per il buon fine dell'obiettivo.

E' opportuno pertanto *identificare*, contestualmente alla definizione dell'obiettivo operativo, quali siano *le necessarie azioni da realizzare* e *verificare la fattibilità e l'impegno* (o effort) in gg uomo necessario, da parte di tutte le unità organizzative che concorrono al conseguimento dell'obiettivo operativo in esame.

A tal fine si propone il processo articolato nelle seguenti fasi:

- Identificare, per ciascuna delle Aree che contribuiscono al conseguimento di un obiettivo operativo, gli Uffici/Servizi nel cui ambito occorrerà sviluppare specifiche azioni connesse alla realizzazione dell'obiettivo operativo in esame.
- Definire, per ciascun Ufficio/Servizio, le azioni da attivare.
- Definire, per ciascuna azione, le risorse professionali degli Uffici/Servizi che dovranno contribuire alla realizzazione dell'azione.
- Effettuare, per ciascuna risorsa professionale, la stima dell'*effort*, ossia dell'impegno richiesto (in gg/uomo) per la realizzazione dell'azione. Poiché le risorse professionali dell'Ufficio non potranno lavorare, presumibilmente, a tempo pieno alla realizzazione della specifica azione in esame, essendo impegnate anche in altre attività istituzionali, occorrerà stimare il periodo di tempo necessario per la realizzazione dell'azione.

Si riportano nel seguito due esempi di applicazione del processo sopra descritto.

Esempi “definizione del valore target”

ESEMPIO N.1

<i>Obiettivo strategico</i>	Ridurre i tempi della gestione delle carriere degli studenti
<i>Obiettivo operativo</i>	Riduzione dei tempi necessari per la registrazione degli esami
<i>Indicatore di performance</i>	Tempi medi necessari per la registrazione degli esami dalla data di ricezione dei verbali
<i>Valore target</i>	Riduzione del 20% rispetto al tempo medio degli ultimi 3 anni
<i>Area/Ripartizione:</i>	Didattica e Ricerca
<i>Uffici e Risorse che contribuiscono al conseguimento dell'obiettivo operativo:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ufficio Didattica Ateneo • Segreteria Studenti dei Dipartimenti dell'Ateneo • Ufficio Didattica dei Dipartimenti dell'Ateneo

<i>Area/Ripartizione: Didattica e Ricerca</i>				
<i>Uffici/Servizi che contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo</i>	<i>Azioni da realizzare, in ciascun Ufficio/Servizio, per contribuire alla realizzazione dell'obiettivo</i>	<i>Risorse professionali interne necessarie per la realizzazione dell'azione</i>	<i>Effort (gg/uomo) necessari per ciascuna risorsa</i>	<i>Tempo necessario per la realizzazione dell'azione</i>
Ufficio Didattica dell'Ateneo Segreteria Studenti dei Dipartimenti dell'Ateneo Ufficio Didattica dei Dipartimenti dell'Ateneo	1) Analisi statistica dei tempi intercorrenti tra data registrazione esame e data caricamento in sistema informativo (ΔT) su un campione significativo di esami di differenti Corsi di Studio e identificazione dei Corsi di Studio che presentano ΔT superiore al valore medio	Responsabile Ufficio Didattica Ateneo (indirizzo, coordinamento e controllo)	3	1 mese
		Collaboratore del Responsabile dell'Ufficio	15	
	2) Riunioni con i responsabili delle Segreterie Studenti e degli Uffici Didattica dei CdS di cui al precedente punto, al fine di analizzare le criticità relative alla lunghezza dei tempi ed identificare soluzioni gestionali ed organizzative finalizzate alla risoluzione delle criticità	Responsabile Ufficio Didattica Ateneo	10	2 mesi
		Responsabili Segreterie Studenti	2	
		Responsabile Ufficio Didattica Dipartimenti	2	
	3) Riunioni di monitoraggio intermedio e finale	Responsabile Ufficio Didattica Ateneo	15	
		Responsabili Segreterie Studenti	3	
		Responsabile Ufficio Didattica Dipartimenti	3	

ESEMPIO N.2

<i>Obiettivo strategico</i>	Migliorare efficienza ed efficacia della formazione del personale
<i>Obiettivo operativo</i>	Efficacia nella gestione della formazione
<i>Indicatore di performance</i>	N° di corsi di formazione realizzati/ n° di corsi formazione previsti, dal piano di formazione triennale, per l'anno in esame
<i>Valore target</i>	Almeno l'80%
<i>Area/Ripartizione:</i>	Personale
<i>Uffici che contribuiscono al conseguimento dell'obiettivo operativo:</i>	Ufficio Formazione

<i>Area/Ripartizione: Personale</i>					
<i>Uffici/Servizi che contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo</i>	<i>Azioni da realizzare, in ciascun Ufficio/Servizio, per contribuire alla realizzazione dell'obiettivo</i>	<i>Risorse professionali interne necessarie per la realizzazione dell'azione</i>	<i>Effort (gg/uomo) necessari per ciascuna risorsa</i>	<i>Tempo necessario per la realizzazione dell'azione</i>	
Ufficio Formazione	Selezione corsi che possono essere erogati in e-learning	Responsabile Ufficio Formazione	5 gg	1 mese	
Ufficio Formazione	Definizione progettazione esecutiva dei corsi in e-learning	Responsabile Ufficio Formazione	20 gg	2 mesi	
Ufficio Servizi Informatici	Sviluppo piattaforma per erogazione corsi in e-learning	Collaboratore Ufficio Servizi Informatici	30 gg	2 mesi	
Ufficio Formazione	Promozione, raccolta iscrizioni e gestione corsi on line	Collaboratore Responsabile Ufficio Formazione	20 gg	2 mesi	

Dagli esempi sopra riportati si può dedurre come il processo suggerito possa consentire di *contestualizzare l'obiettivo operativo rispetto alla specifica realtà organizzativa delle diverse Aree/Ripartizioni* che dovranno partecipare al conseguimento di un dato obiettivo operativo, attraverso l'individuazione:

- delle specifiche azioni da realizzare per il conseguimento dell'obiettivo operativo (NB si tratta di azioni "ad hoc" per il conseguimento della performance in esame)
- delle risorse da coinvolgere
- dell'impegno, in termini di gg/uomo, richiesto a ciascuna risorsa
- del tempo stimato per il completamento dell'azione

In tal modo è possibile verificare con buona approssimazione la reale sostenibilità del valore target assegnato all'obiettivo operativo. Infatti, sulla base delle stime effettuate, potrebbe emergere:

I) le risorse professionali necessarie sono tutte disponibili, l'impegno loro richiesto è compatibile con lo svolgimento delle attività istituzionali cui sono preposte e il tempo necessario al completamento dell'azione è compatibile con il periodo di tempo entro il quale occorrerà conseguire l'obiettivo definito.

II) le risorse professionali non sono tutte disponibili nel periodo necessario, e/o l'impegno di alcune/tutte non è compatibile con lo svolgimento delle attività istituzionali operative. In tal

caso occorrerà rivedere il valore target dell'obiettivo operativo, sino a che non ci si sarà ricondotti alla situazione I) oppure apportare altre modifiche organizzative.

Da ultimo, come già in precedenza ricordato, in considerazione del particolare onere richiesto dall'analisi del processo, si suggerisce di focalizzare l'impiego della sopra descritta metodica sui processi che realizzano gli obiettivi di maggiore rilevanza o criticità.