

Roma, luglio 2010

CAF Università
Migliorare un'organizzazione universitaria
attraverso l'autovalutazione

**COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK
MIGLIORARE UN'ORGANIZZAZIONE UNIVERSITARIA
ATTRAVERSO L'AUTOVALUTAZIONE**

ROMA, LUGLIO 2010



Il Modello CAF per le Organizzazioni Universitarie è stato elaborato da un Gruppo di Lavoro così composto:

Massimo Tronci, Sapienza Università di Roma (Coordinatore)
Loredana Bianco, Università della Basilicata
Paola Butelli, Politecnico di Milano
Paola Carlucci, Politecnico di Milano
Barbara Di Placido, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna
Fabrizio Fabrini, Fondazione CRUI
Antonio Marcato, Politecnico di Milano
Donatella Marsiglia, Fondazione CRUI
Michele Menna, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna
Natalia Paganelli, Fondazione CRUI
Emanuela Stefani, Fondazione CRUI
Barbara Vacca, Fondazione CRUI
Ione Zuccarello, Università di Catania

La predisposizione di un Modello di valutazione attraverso l'adeguamento al settore universitario del CAF fa seguito ad una fase di analisi condotta su una decina di atenei e un approfondimento progressivo realizzato su tre atenei (Università di Ferrara, Università del Piemonte Orientale, Università di Torino), volto a indagare strategie, realtà e sviluppi organizzativi in cinque ambiti prioritari di indagine (Governance, Pianificazione e controllo, Gestione risorse umane, Sistema organizzativo, Servizi agli studenti). Le attività di analisi e approfondimento sono state realizzate da un gruppo di lavoro, coordinato dalla Fondazione CRUI, così composto:

Andrea Turolla, Università del Piemonte Orientale
Pasquale Mastrodomenico, Università del Piemonte Orientale
Massimo Follis, Università di Torino
Vilma Garino, Università di Torino
Paola Rizzolo, Università di Torino
Alessandro Medici, Università di Ferrara
Emidia Vagnoni, Università di Ferrara
Simona Tosi, Università di Ferrara
Emanuela Stefani, Fondazione CRUI
Fabrizio Fabrini, Fondazione CRUI
Donatella Marsiglia, Fondazione CRUI
Natalia Paganelli, Fondazione CRUI

Con il contributo della



© Fondazione CRUI 2010

Il volume è pubblicato con licenza Creative Commons
Attribuzione – Non commerciale – non opere derivate – 3.0



Informazioni sugli usi consentiti all'indirizzo:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.it>.

Per informazioni rivolgersi a: segreteria@fondazionecru.it

ISBN: 978-88-96524-03-9

PREFAZIONE

Il Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione ha emanato nel 2006 la “Direttiva per una pubblica amministrazione di qualità” che invita le amministrazioni ad impegnarsi in percorsi di miglioramento continuo delle prestazioni, a partire dall’adozione sistematica di pratiche di autovalutazione realizzate avvalendosi degli strumenti di autodiagnosi definiti a livello internazionale e, fra questi, il Common Assessment Framework (CAF) definito a livello europeo e presentato in occasione della IV Conferenza Europea sulla Qualità nelle amministrazioni pubbliche (Tampere - settembre 2006).

La traduzione italiana del Modello CAF è disponibile on line sul sito del CAF Resource Centre europeo gestito, per conto degli Stati Membri, dall’Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni (EIPA), e sui siti del Dipartimento Funzione Pubblica e del Formez ai seguenti indirizzi web:

www.eipa.eu

www.funzionepubblica.it

www.formez.it

Questa versione del Common Assessment Framework (CAF)¹ per l’autovalutazione e il miglioramento continuo delle Organizzazioni Universitarie nasce dall’impegno della Fondazione CRUI per le Università Italiane che, con il coinvolgimento di esperti propri e delle università, ha messo in comune la precedente esperienza relativa all’autovalutazione sviluppata con il Modello CampusOne con i principi del Total Quality Management.

Il documento è stato adattato per le Organizzazioni Universitarie nella metrica, nei fattori abilitanti e nel glossario, pur mantenendo la struttura di base del CAF, così come è stata elaborata dall’Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni (EIPA).

¹ La presente versione personalizzata si attiene all’obbligo di rispettare gli elementi costitutivi del CAF: i 9 criteri, i 28 sottocriteri e il sistema di punteggio. Gli esempi sono adattati alle Organizzazioni Universitarie.

INDICE

<i>Premessa</i>	p.	5
<i>Introduzione</i>	p.	7
<i>Lista degli Acronimi</i>	p.	14
<i>Criteri relativi ai fattori abilitanti</i>	p.	15
<i>Criterio 1: Leadership</i>	p.	15
<i>Criterio 2: Politiche e Strategie</i>	p.	19
<i>Criterio 3: Personale</i>	p.	22
<i>Criterio 4: Partnership e Risorse</i>	p.	26
<i>Criterio 5: Processi</i>	p.	32
<i>Criteri relativi ai risultati</i>	p.	37
<i>Criterio 6: Risultati orientati al cliente</i>	p.	38
<i>Criterio 7: Risultati relativi al personale</i>	p.	48
<i>Criterio 8: Risultati relativi alla società</i>	p.	56
<i>Criterio 9: Risultati relativi alle performance chiave</i>	p.	61
<i>Glossario</i>	p.	70

PREMESSA

La competitività del Paese è fortemente condizionata dalla qualità della amministrazione pubblica, da cui dipende la qualità delle politiche pubbliche e la qualità dei servizi resi ai cittadini ed alle imprese. Nel contesto degli obiettivi di riduzione della spesa pubblica, è importante che il recupero di efficienza sia accompagnato da un'equivalente spinta al miglioramento della qualità.

Gli strumenti di gestione della qualità nei servizi pubblici hanno incominciato a diffondersi, anche nel nostro paese, fin dall'inizio degli anni '90. Con il crescere delle aspettative dei cittadini si è assistito al penetrare progressivo della cultura dell'orientamento al cittadino ed all'evolvere degli approcci alla qualità nelle amministrazioni pubbliche. Il campo di applicazione degli strumenti utilizzati per migliorare la qualità si è esteso dal prodotto o servizio, al processo sino all'intera organizzazione. Inoltre, esso ha coinvolto oltre ai destinatari tutti i portatori di interesse quali attori chiave.

Nonostante l'evoluzione degli strumenti disponibili e il ricorso sempre più ampio alle nuove tecnologie, nelle pubbliche amministrazioni l'attenzione alla qualità non è sufficientemente diffusa e il miglioramento delle prestazioni delle amministrazioni è tuttora al centro dell'azione di modernizzazione.

La qualità delle prestazioni rese agli utenti dipende dalla capacità delle amministrazioni pubbliche di perseguire il miglioramento continuo e il ricorso all'autovalutazione delle proprie prestazioni è il punto di partenza obbligato dei percorsi di miglioramento continuo. A questo scopo ciascuna amministrazione deve saper valutare la propria prestazione organizzativa, individuare le priorità rispetto alle quali intervenire, pianificare i necessari cambiamenti in modo integrato e funzionale alle proprie esigenze, anche avvalendosi delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie. Nell'intraprendere tale percorso vanno tenuti presenti il ruolo essenziale che può essere svolto dai destinatari dei servizi e dai portatori di interesse e l'importanza di rendere conto dei risultati e quindi anche dei miglioramenti ottenuti e dei successivi obiettivi di miglioramento perseguiti.

Per effettuare l'autovalutazione sono disponibili diversi strumenti di autodiagnosi definiti in ambito internazionale e ampiamente sperimentati sia nel settore privato che in quello pubblico. Fra questi, il Common Assessment Framework (CAF), frutto della cooperazione informale dei Ministri e Direttori Generali delle funzioni pubbliche, è uno strumento per la gestione della qualità specificamente realizzato per favorire l'introduzione dell'autovalutazione e della cultura della qualità nelle amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea.

Per le sue caratteristiche di strumento pensato appositamente per il settore pubblico, e per la sua limitata onerosità in termini di costi e di tempi di applicazione, il CAF è particolarmente utile e adatto anche alle amministrazioni che hanno ancora scarsa familiarità con le logiche del miglioramento continuo.

Promuovere attraverso un utilizzo sempre più diffuso e maturo del CAF un linguaggio e una comprensione comuni della cultura della qualità nei sistemi amministrativi dell'UE, favorendo in prospettiva lo scambio di esperienze e di buone pratiche (benchlearning) e la comparazione sistematica delle performance (benchmarking) delle amministrazioni

pubbliche a livello europeo, è un obiettivo importante e in linea con il contributo che le amministrazioni europee sono chiamate a fornire per il raggiungimento degli obiettivi fissati dalla Strategia di Lisbona.

INTRODUZIONE

Definizione

Il Common Assessment Framework (CAF) è uno strumento di Total Quality Management (TQM) ispirato dal modello di eccellenza EFQM della European Foundation for Quality Management (EFQM) e dal modello Speyer della German University of Administrative Sciences. Il CAF si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, e alla società si ottengono attraverso una leadership che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle partnership, delle risorse e dei processi. Il CAF considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente secondo l'approccio olistico di analisi delle performance organizzative.

Origini e sviluppo

Il CAF è il risultato della cooperazione tra i Ministri responsabili delle funzioni pubbliche dell'Unione Europea. È stato sviluppato sotto l'egida dell'IPSG (Innovative Public Services Group), un gruppo di lavoro di esperti nazionali istituito dai Direttori Generali (DG) delle funzioni pubbliche allo scopo di promuovere attività di scambio e cooperazione in materia di politiche innovative di modernizzazione del settore pubblico negli Stati Membri.

Una versione pilota è stata presentata a maggio 2000 e una prima versione rivista è stata lanciata nel 2002. Su decisione dei DG è stato creato a Maastricht, presso l'EIPA (European Institute of Public Administration), un Centro Risorse CAF (CAF Resource Centre - CAF RC). In chiave prospettica e strategica, l'EIPA ha indicato il ruolo e gli obiettivi che intende svolgere in qualità di CAF RC.

Insieme al network dei corrispondenti nazionali CAF, assistiti dall'EFQM e dalla Speyer University, il CAF RC ha sostenuto con diverse attività l'implementazione del modello e ne ha valutato l'utilizzazione. Tra il 2000 e il 2005 circa 900 pubbliche amministrazioni europee hanno utilizzato il CAF per migliorare la loro organizzazione. Persino oltre i confini europei, in Cina, Medio Oriente, Repubblica Dominicana e Brasile, c'è molto interesse per questo strumento. Più di 300 utenti si sono incontrati al Primo Evento Europeo CAF, svoltosi a Roma nel 2003, e successivamente al secondo Evento Europeo CAF, svoltosi a Lussemburgo nel 2005 e al terzo svoltosi a Lisbona nel 2007. Due indagini realizzate dall'EIPA nell'ambito dei primi due di questi eventi hanno fornito informazioni dettagliate sull'uso del CAF in Europa e hanno ispirato la revisione del 2006. L'EIPA sta ulteriormente sviluppando la banca dati CAF, che raccoglie oltre alle applicazioni del modello anche casi di buone pratiche delle amministrazioni di tutta Europa e oltre. Il sito web del CAF fornisce tutte le informazioni disponibili a livello europeo. Il modello è ora tradotto in 19 lingue. Inoltre, a livello nazionale, alcuni paesi hanno sviluppato iniziative di supporto all'uso del CAF che includono percorsi formativi, strumenti elettronici, opuscoli, eventi e

banche dati. Tutte queste attività faranno sì che per il 2010, anno in cui la presidenza sarà tenuta dalla Gran Bretagna, venga raggiunto l'obiettivo di 2000 utenti CAF registrati.

I Ministri responsabili delle funzioni pubbliche dell'UE hanno espresso, l'8 giugno 2005, al termine della presidenza lussemburghese, il loro apprezzamento per il proficuo scambio di idee, esperienze e buone pratiche tra le amministrazioni pubbliche degli Stati Membri nell'ambito del network EPAN (European Public Administration Network) e per lo sviluppo e l'uso di strumenti come il Common Assessment Framework. I Ministri hanno anche chiesto una maggiore integrazione delle attività per la promozione della qualità dei servizi pubblici con l'agenda di Lisbona. La revisione 2006 del CAF ha tenuto conto di tale richiesta.

Scopi e attività di sostegno

Il CAF si presenta come uno strumento di facile utilizzo che assiste le organizzazioni del settore pubblico in Europa nell'uso di tecniche di gestione della qualità finalizzate al miglioramento delle performance. Il CAF consiste in una griglia di autovalutazione che è concettualmente simile ai principali modelli di TQM, all'EFQM in particolare, ma è concepito specificamente per le organizzazioni del settore pubblico di cui prende in considerazione le peculiarità. Il CAF ha quattro scopi principali:

1. introdurre le amministrazioni pubbliche ai principi di TQM e guidarle progressivamente, attraverso l'uso e la comprensione del processo di autovalutazione, dalla sequenza corrente Plan-Do al ciclo "Plan-Do-Check-Act " pienamente integrato;
2. facilitare l'autovalutazione di una organizzazione pubblica, al fine di ottenere una diagnosi e intraprendere azioni di miglioramento;
3. agire come ponte tra i vari modelli in uso per la gestione della qualità;
4. facilitare il benchlearning fra le organizzazioni del settore pubblico.

Diversi elementi sono stati approfonditi a sostegno di questi scopi e sono illustrati in questo volume: la struttura a 9 criteri, i 28 sottocriteri con gli esempi e il glossario.

Organizzazioni destinatarie

Il CAF è stato progettato per essere usato in qualsiasi settore della pubblica amministrazione, a tutti i livelli: nazionale, regionale e locale. Può essere usato, a seconda delle circostanze, sia come parte di un programma sistematico di riforme, sia come base per indirizzare le azioni di miglioramento in singole organizzazioni pubbliche. In alcuni casi e soprattutto in organizzazioni molto grandi, l'autovalutazione può essere svolta in una parte dell'organizzazione, ad esempio in un settore/servizio/area o in un dipartimento specifico.

Personalizzazione dello strumento

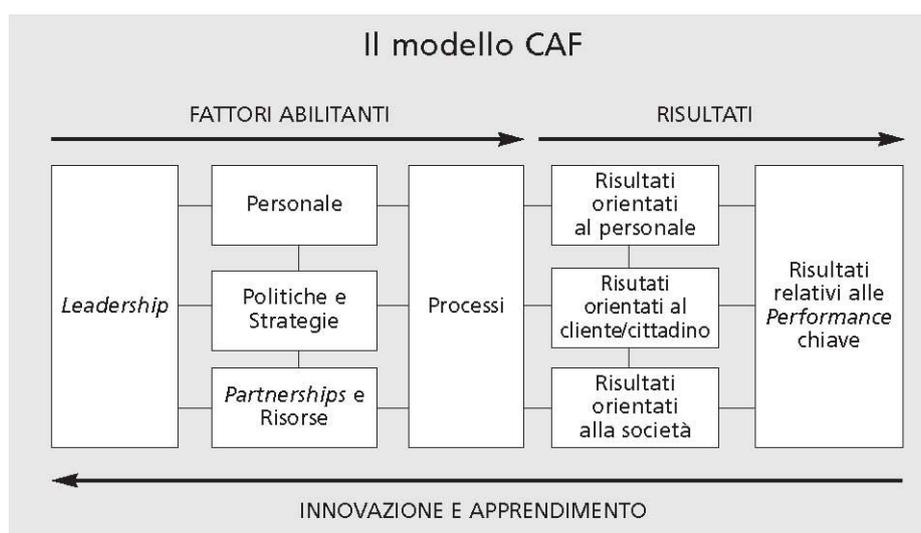
Il CAF è uno strumento volutamente generico per assicurarne l'applicabilità a tutte le organizzazioni pubbliche; è pertanto raccomandabile una personalizzazione del suo utilizzo, ma con l'obbligo di rispettare i suoi elementi costitutivi: i 9 criteri, i 28 sottocriteri e il sistema di valutazione quantitativa.

Il presente documento rappresenta, come già ricordato, una personalizzazione del CAF per le organizzazioni universitarie realizzata rispettando le indicazioni di mantenimento dello schema di riferimento ed assicurando una larga applicabilità alle diverse strutture organizzative presenti in un Ateneo.

Struttura

La struttura del CAF è illustrata di seguito: la struttura a nove criteri descrive gli aspetti principali che devono essere presi in considerazione nell'analisi di qualsiasi organizzazione. I criteri da 1 a 5 si riferiscono ai fattori abilitanti di un'organizzazione. Essi descrivono ciò che l'organizzazione fa e l'approccio utilizzato per conseguire i risultati prefissati. Nei criteri dal 6 al 9 vengono misurati e valutati i risultati ottenuti relativamente ai clienti/utenti, al personale, alla società e alle performance chiave, attraverso misure di percezione e indicatori di funzionamento.

Ciascun criterio è articolato in una serie di sottocriteri. I 28 sottocriteri identificano le principali dimensioni che devono essere considerate quando si valuta un'organizzazione. Essi sono illustrati con esempi che ne spiegano il contenuto in dettaglio e suggeriscono le possibili aree da prendere in considerazione per esplorare come l'organizzazione risponda ai requisiti espressi nei sottocriteri.



Caratteristiche principali

Usando il CAF, un'organizzazione si dota di un potente strumento per avviare un processo di miglioramento continuo. Il CAF fornisce:

- una valutazione basata sulle evidenze a fronte di un insieme di criteri ampiamente condiviso nel settore pubblico a livello europeo;
- un'opportunità per identificare i progressi e i livelli raggiunti;
- un mezzo per raggiungere coerenza d'indirizzo e consenso su ciò che deve essere fatto per migliorare un'organizzazione;
- un collegamento fra i risultati da raggiungere e le relative pratiche o fattori abilitanti;
- un mezzo per creare entusiasmo nel personale coinvolgendolo nel processo di miglioramento;
- un'opportunità per promuovere e condividere le buone pratiche nelle diverse aree di un'organizzazione e fra diverse organizzazioni;
- un mezzo per integrare varie iniziative per la qualità nel normale processo organizzativo;
- un mezzo per misurare i progressi nel tempo attraverso autovalutazioni periodiche.

Concetti e principi alla base del modello

In quanto strumento di Total Quality Management, il CAF aderisce ai concetti fondamentali di eccellenza definiti dall'EFQM: orientamento ai risultati, focalizzazione sul cliente, leadership e fermezza di propositi, gestione per processi e obiettivi, coinvolgimento del personale, miglioramento continuo e innovazione, partnership e responsabilità sociale. Esso mira a migliorare le performance delle organizzazioni pubbliche sulla base di questi concetti.

La gestione pubblica e la qualità nel settore pubblico presentano delle caratteristiche uniche rispetto al settore privato. Esse si basano su delle premesse fondamentali, comuni alla cultura amministrativa e socio-politica europea: legittimazione (democratica, parlamentare), legalità e comportamento etico basato su valori comuni e principi come apertura, responsabilità, partecipazione, diversità, equità, giustizia sociale, solidarietà, collaborazione e partnership.

Sebbene il CAF si basi principalmente sulla valutazione delle performance gestionali e sull'identificazione degli elementi organizzativi che rendono il miglioramento possibile, contribuire alla buona governance rappresenta il suo fine ultimo.

Pertanto la valutazione delle performance fa riferimento alle principali caratteristiche di un'organizzazione del settore pubblico quali:

- assunzione di responsabilità e capacità di rendere conto dell'operato;

- rispetto della legalità;
- interazione con il livello politico;
- coinvolgimento dei portatori di interesse e bilanciamento dei diversi bisogni;
- eccellenza nell'erogazione dei servizi;
- rapporto corretto qualità/costi;
- raggiungimento degli obiettivi;
- gestione della modernizzazione, innovazione e cambiamento.

Collegamenti trasversali all'interno del modello

L'approccio olistico del TQM e del CAF non significa solo che ogni aspetto del funzionamento di un'organizzazione viene valutato attentamente ma anche che tutti gli elementi che compongono il modello hanno un impatto reciproco l'uno sull'altro. Una distinzione deve però essere fatta tra:

- A. relazione causa-effetto tra la parte sinistra del modello (i fattori abilitanti, le cause) e la parte destra (i risultati, gli effetti) e
- B. relazione olistica fra le cause (fattori abilitanti).

Solo a quest'ultima può essere applicato il carattere olistico.

- A. *Collegamento trasversale tra la parte sinistra e la parte destra del modello*: consiste nella relazione causa-effetto fra i fattori abilitanti (cause) e i risultati (effetti) così come nella relazione causale tra risultati e fattori. La verifica dei legami di causa-effetto è di fondamentale importanza nell'autovalutazione dove il valutatore dovrebbe sempre controllare la coerenza tra il risultato dato (o un insieme di risultati omogenei) e le evidenze raccolte relativamente ai criteri e sottocriteri dei fattori abilitanti. Questa coerenza è talvolta difficile da verificare visto che, dato il carattere olistico dell'organizzazione, diverse cause (fattori abilitanti) interagiscono con altre nel produrre i risultati. In ogni caso, dovrebbe essere parte del processo di valutazione una verifica della causalità dei risultati, sul lato destro, rispetto ai fattori sul lato sinistro.
- B. *Collegamenti trasversali tra i criteri e i sottocriteri dei fattori abilitanti*: dal momento che la qualità dei risultati è in gran parte determinata dal tipo e dall'intensità delle relazioni tra i fattori abilitanti, è necessario che l'autovalutazione esplori tali relazioni. L'intensità di queste relazioni è diversa in ciascuna organizzazione e la loro natura determina in grande misura la qualità dell'organizzazione. Le organizzazioni eccellenti sono per esempio caratterizzate da forti interazioni tra il criterio 1 e i criteri 2, 3 e 4 e

fra il 3 e il 4 e il 5. Le relazioni ovviamente non sono limitate solo ai criteri. Spesso ci sono significative interazioni e relazioni anche a livello dei sottocriteri.

Importanza delle evidenze e delle misurazioni

L'autovalutazione e il miglioramento delle organizzazioni pubbliche sono molto difficili se non si dispone di informazioni affidabili e relative alle varie attività dell'organizzazione. Il CAF stimola le organizzazioni pubbliche a raccogliere e ad usare le informazioni, ma molto spesso queste informazioni non sono disponibili già alla prima autovalutazione. Questo è il motivo per cui il CAF è spesso considerato una misurazione a base zero. Esso indica le aree nelle quali è essenziale iniziare a misurare. Quanto più un'amministrazione progredisce sulla strada del miglioramento continuo, tanto più essa raccoglierà e gestirà sistematicamente le informazioni, internamente ed esternamente.

Ruolo del sistema di valutazione quantitativa

Uno degli elementi obbligatori del CAF è il sistema di valutazione quantitativa. Sebbene l'identificazione dei punti di forza e di debolezza e le azioni di miglioramento collegate rappresentino il prodotto più importante dell'autovalutazione, spesso le organizzazioni si concentrano molto sui punteggi.

Il sistema di valutazione quantitativa è stato mantenuto e rielaborato nella nuova versione CAF. Assegnare un punteggio a ciascun sottocriterio e criterio del modello CAF ha 4 scopi principali:

- 1 dare un'indicazione sulla direzione da seguire per le attività di miglioramento;
- 2 misurare i propri progressi;
- 3 identificare le buone pratiche evidenziate da punteggi elevati nei fattori e nei risultati;
- 4 aiutare a trovare validi partner da cui imparare.

La novità nel CAF 2006 è rappresentata dalla presenza di due sistemi di valutazione quantitativa. Il classical CAF scoring (sistema di punteggio semplice) e il fine-tuned CAF scoring (sistema di punteggio avanzato). Il sistema di valutazione quantitativa per il CAF Università sarà definitivamente messo a punto nell'ambito del laboratorio CRUI-Dipartimento Funzione Pubblica.

Linguaggio manageriale e glossario

Molte organizzazioni pubbliche che usano il CAF per la prima volta si scontrano con una terminologia difficilmente accessibile. Un'esperienza pregressa nella gestione di amministrazioni pubbliche aiuta sicuramente a superare questa difficoltà, ma i partecipanti all'autovalutazione potrebbero non avere questo tipo di esperienza. Il glossario inserito alla fine di questo volume viene incontro a questa difficoltà fornendo una definizione dei principali termini e concetti.

Data la natura particolare dei "clienti" del settore pubblico, è comunque indispensabile definire in anticipo cosa si intende per cliente/utente. Questo termine è utilizzato per enfatizzare la relazione biunivoca tra l'amministrazione pubblica e:

- i clienti dei servizi pubblici;
- i cittadini che, in qualità di utenti potenziali, hanno interesse alla qualità dei servizi erogati e ai risultati raggiunti.

LISTA DEGLI ACRONIMI

ANVUR	Agenzia Nazionale per la Valutazione dell'Università e della Ricerca
CAF	Common Assessment Framework
CAF RC	CAF Resource Centre
CNVSU	Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario
CODAU	Convegno permanente dei Direttori Amministrativi e Dirigenti delle Università italiane
CRUI	Conferenza dei Rettori delle Università Italiane
CUN	Comitato Universitario Nazionale
DOC	Docente (personale)
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	European Institute of Public Administration
FFO	Fondo di Finanziamento Ordinario
ICT	Information and Communication Technologies
IPSG	Innovative Public Services Group
MBO	Management by objectives
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PEO	progressione economica orizzontale
PEV	progressione economica verticale
PI	Parte Interessata
SLA	Service Level Agreements
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
TA	Tecnico Amministrativo (personale)
TQM	Total Quality Management

CRITERI RELATIVI AI FATTORI ABILITANTI

Critério 1: Leadership

Definizione

Il comportamento dei leader è fondamentale nella definizione di obiettivi chiari e univoci e nella creazione di un ambiente che permetta alle organizzazioni universitarie e alle persone che la compongono di eccellere.

I leader orientano le organizzazioni. Essi sviluppano la missione (mission), la visione (vision) e i valori necessari per il successo dell'organizzazione nel lungo termine. Motivano e supportano il personale nell'organizzazione agendo come modelli di ruolo e utilizzando comportamenti adeguati in linea con i valori espliciti ed impliciti.

I leader sviluppano, implementano e controllano il sistema di gestione dell'organizzazione e valutano le prestazioni (performance) in termini di risultati (output) e di impatti (outcome). Sono responsabili del miglioramento delle performance e definiscono i cambiamenti necessari per realizzare la mission.

I leader sono la principale interfaccia fra le organizzazioni universitarie, il Ministero competente per l'Università e la Ricerca e le sue articolazioni, gli Enti Locali, gli Enti di Ricerca, gli altri Enti pubblici e privati, le imprese operanti sul territorio. Sono inoltre responsabili delle relazioni con gli altri portatori di interesse e della soddisfazione dei loro bisogni.

Implicazioni chiave

In un sistema democratico rappresentativo il sistema politico di riferimento per l'università e la ricerca (governo, senato e parlamento, ministero, regioni, etc.) definisce le strategie e gli obiettivi da raggiungere nelle diverse politiche. I leader delle organizzazioni universitarie supportano i politici nella formulazione delle politiche pubbliche, fornendo loro suggerimenti in termini di analisi e visione strategica; essi sono inoltre responsabili dell'implementazione e realizzazione delle politiche.

Pertanto, anche nelle organizzazioni universitarie, è necessario distinguere tra il ruolo della leadership politica e quello della leadership gestionale.

Il CAF focalizza l'attenzione sulla qualità della gestione di un'organizzazione universitaria piuttosto che sulla "qualità" delle politiche pubbliche per l'Università, che è responsabilità del livello politico. Oltre a valori caratteristici di ognuna, le amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea hanno in comune una serie di valori come la legalità, la trasparenza, l'equità, il rispetto della diversità e il rifiuto dei conflitti di interesse. I leader delle organizzazioni universitarie hanno il compito di diffondere questi valori all'interno

traducendoli, ad esempio, in codici di condotta in grado di orientare il comportamento professionale del personale docente e di quello tecnico-amministrativo (TA).

I leader creano le condizioni ottimali per consentire alle proprie organizzazioni di adattarsi ai cambiamenti continui. Sono essi stessi impegnati nella ricerca di innovazione e modernizzazione e si occupano attivamente di integrare la componente organizzativa con quella tecnologica.

I leader delle organizzazioni universitarie devono raggiungere gli obiettivi e conseguire i risultati attesi con le risorse loro assegnate. Questo alcune volte rende necessario un bilanciamento dei bisogni e delle aspettative dei bisogni di studenti, famiglie, aziende, territorio e altri portatori di interesse. Perciò i leader, al fine di definire, attuare e riesaminare/modificare le politiche, le strategie e i piani, devono dimostrare di avere una chiara idea di chi sono i propri clienti/utenti, di quali sono le loro richieste, esigenze e aspettative e di come queste possano essere bilanciate con le istanze della politica dell'Amministrazione Universitaria a tutti i livelli e in generale del territorio, dimostrando una chiara assunzione di responsabilità verso i clienti/utenti, così come verso gli altri portatori di interesse.

Valutazione

Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione universitaria sta facendo con riferimento ai seguenti sottocriteri e ai relativi esempi.

Sottocriterio 1.1 - Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori

Esempi:

- a) formulare e sviluppare la missione (quali sono i nostri obiettivi), la visione (dove vogliamo andare) dell'organizzazione universitaria coinvolgendo i portatori di interesse più significativi (ad esempio studenti, famiglie, imprese, Pubblica Amministrazione, territorio, etc.) e il personale;
- b) stabilire, con il coinvolgimento dei portatori di interesse più significativi e del personale, l'insieme dei valori di riferimento per l'organizzazione universitaria (comprendenti ad esempio trasparenza, etica, spirito di servizio, integrazione della diversità, accessibilità, semplicità e utilizzabilità delle procedure, responsabilità individuale) ed un codice di condotta (ad esempio un codice etico);
- c) tradurre la missione e la visione in linee d'azione e obiettivi strategici (nel lungo e medio periodo) e operativi (nel breve periodo) per le strutture didattiche, di ricerca e per le strutture di supporto con l'ausilio di strumenti adeguati quali ad esempio: programmazione strategica, piano pluriennale di sviluppo, bilancio pluriennale e annuale, programmazione degli interventi sul patrimonio edilizio e infrastrutturale, programmazione del fabbisogno di personale, etc.;
- d) rafforzare la fiducia reciproca, il rispetto e la collaborazione tra leader (ad esempio cariche accademiche quali il rettore, i presidi, i direttori di dipartimento e di strutture di ricerca, i presidenti di corso di studio, i

- responsabili e i membri di organi collegiali, il direttore amministrativo, i dirigenti, i responsabili tecnico-amministrativi, etc.) e personale docente e amministrativo (ad esempio definendo norme di buona *leadership*);
- e) creare le condizioni per una comunicazione (interna ed esterna) efficace al fine di assicurare una diffusa conoscenza di missione, visione, valori, obiettivi strategici e operativi a tutto il personale dell'organizzazione universitaria e agli altri portatori di interesse più significativi;
 - f) rivedere periodicamente missione, visione e valori in conseguenza dei cambiamenti e delle esigenze dell'ambiente interno ed esterno;
 - g) gestire i "conflitti di interesse" identificando le potenziali aree di conflitto e fornendo indicazioni e/o linee guida a tutto il personale.

Sottocriterio 1.2 - Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento

Esempi:

- a) sviluppare, con il supporto delle tecnologie disponibili, processi e strutture organizzative coerenti con la strategia, le politiche, la pianificazione operativa, e i bisogni e le aspettative dei portatori di interesse più significativi;
- b) definire appropriati modelli organizzativi (funzioni, livelli, responsabilità e competenze) e un sistema di gestione dei processi per assicurare l'organizzazione e la promozione della didattica, della ricerca e dei servizi;
- c) sviluppare e concordare il processo per la definizione, il riesame e il miglioramento di obiettivi misurabili e dei risultati attesi per ciascun livello organizzativo;
- d) orientare l'organizzazione universitaria verso specifici obiettivi, in termini di *output* e *outcome*, che tengano conto in modo bilanciato dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse più significativi;
- e) formulare e allineare la strategia net/e-government (ad esempio attraverso sistemi web based) con gli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione;
- f) stabilire un sistema informativo che includa ad esempio attività di valutazione e controllo strategico, autovalutazione, audit e controllo interno sulla gestione dei processi e, laddove opportuno, sulla correttezza, regolarità ed efficacia dell'attività amministrativa e contabile;
- g) promuovere appropriati modelli di gestione, schemi organizzativi e modalità operative per favorire il coordinamento e il funzionamento degli organi di governo, l'integrazione tra funzioni e per stimolare e facilitare il lavoro di gruppo anche attraverso il ricorso a strumenti innovativi quali ad esempio il process management e il project management;
- h) adottare i principi del Total Quality Management (TQM) utilizzando come guida modelli che vi si ispirano (ad esempio CAF, EFQM, etc.);

- i) sviluppare e utilizzare sistemi di Quality Management, quali ad esempio le norme della serie ISO 9000 e ISO 17000, gli SLA (Service Level Agreements) e, laddove opportuno, accedere all'accreditamento e/o alla certificazione;
- ii) sviluppare un sistema di misurazione degli obiettivi strategici e operativi, delle politiche, dei processi e delle performance (ad esempio facendo riferimento a modelli quali la Balanced Scorecard, i Modelli TQM, e alle norme della serie ISO 9000 e 17000);
- k) identificare e definire le priorità per i necessari cambiamenti da apportare alla struttura dell'organizzazione e al modello di business dell'organizzazione universitaria;
- l) comunicare le iniziative di cambiamento e le ragioni del cambiamento al personale, agli studenti e ai portatori di interesse più significativi.

Sottocriterio 1.3 - Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo

Esempi:

- a) farsi portatori in prima persona della missione, della visione e dei valori dell'organizzazione universitaria, fungendo da esempio e comportandosi coerentemente con gli obiettivi e i valori stabiliti;
- b) dimostrare la propria disponibilità ad accogliere proposte di cambiamento, favorendo lo sviluppo di feedback costruttivi;
- c) informare sistematicamente il personale su tematiche chiave dell'organizzazione;
- d) supportare tutto il personale aiutandolo a realizzare i propri compiti, piani e obiettivi coerentemente con quelli dell'organizzazione universitaria (ad esempio sviluppando e gestendo momenti di informazione, confronto e discussione);
- e) stimolare l'assunzione di responsabilità e lo sviluppo delle competenze (empowerment) incoraggiando e creando le condizioni più opportune per la delega di autorità;
- f) promuovere una cultura dell'innovazione, del trasferimento delle conoscenze, del coinvolgimento, della partecipazione e del miglioramento per esempio incoraggiando e sostenendo il personale a fornire suggerimenti e ad essere proattivo nel lavoro quotidiano;
- g) riconoscere e ricompensare, tempestivamente e in modo appropriato, l'impegno individuale e di gruppo;
- h) rispettare e dare risposte adeguate ai bisogni individuali e alle problematiche personali dei dipendenti.

Sottocriterio 1.4 - Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità

Esempi:

- a) identificare le politiche pubbliche e quelle di realtà private che influiscono o possono influire sull'organizzazione universitaria e sulle sue articolazioni e attività (ad esempio didattica, ricerca, servizi, innovazione e trasferimento tecnologico e della conoscenza);
- b) mantenere relazioni regolari e proattive con le autorità (politiche, amministrative, etc.) sia a livello nazionale, sia a livello locale;
- c) assicurare che gli obiettivi e gli scopi dell'organizzazione universitaria siano coerenti con le politiche pubbliche;
- d) sviluppare e mantenere partnership e network con i più importanti portatori di interesse (enti locali e territoriali, associazioni/gruppi di cittadini, organizzazioni sindacali, ordini professionali, associazioni studentesche, associazioni, gruppi di interesse, associazioni datoriali, aziende private, altre organizzazioni pubbliche e private, etc.);
- e) coinvolgere i portatori di interesse più significativi nella definizione degli obiettivi in termini di output e outcome e nello sviluppo del sistema di gestione dell'organizzazione universitaria;
- f) ricercare consapevolezza, reputazione e riconoscimento pubblici nei confronti dell'organizzazione universitaria, dei servizi erogati e dei risultati raggiunti;
- g) sviluppare una strategia di marketing (centrata sull'offerta formativa, sull'attività di ricerca, sul trasferimento dell'innovazione e della conoscenza, sui servizi con particolare riferimento a quelli rivolti agli studenti) e comunicarla ai clienti/utenti e ai portatori di interesse più significativi (ad esempio agli studenti, alle famiglie, al territorio e a tutte le altre parti interessate);
- h) partecipare alle attività delle associazioni universitarie dei docenti e degli studenti, degli organismi di supporto agli organi politici (ad esempio ANVUR, CODAU, CNVSU, CRUI, CUN, etc.), delle associazioni professionali e di altre organizzazioni rappresentative del settore pubblico e privato.

Criterion 2: Politiche e strategie

Definizione

La performance complessiva di un'organizzazione, compresa un'organizzazione universitaria, è determinata dal modo in cui questa riesce ad integrare efficacemente le proprie attività. L'organizzazione attua la sua visione e la sua missione attraverso una chiara strategia, focalizzata sui portatori di interesse, in grado di allineare politiche pubbliche e obiettivi ai bisogni dei portatori di interesse e supportata da una gestione delle

risorse e dei processi in una prospettiva di miglioramento continuo. La strategia viene poi tradotta in piani, obiettivi e risultati misurabili.

Le politiche e le strategie riflettono l'approccio dell'organizzazione verso la modernizzazione e l'innovazione.

Implicazioni chiave

Le politiche e le strategie sono parte del ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), che ha inizio con la raccolta delle informazioni sui bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse, sui risultati (output) e sugli impatti (outcome) attesi al fine di orientare il processo di pianificazione. Ciò comporta l'uso di informazioni affidabili, incluse le percezioni dei portatori di interesse, per indirizzare adeguatamente l'operatività, la pianificazione e l'orientamento strategico. Per realizzare miglioramenti pianificati della performance organizzativa è poi fondamentale il feedback, derivante da un processo interno di revisione.

Al fine di assicurare un efficace follow up e di consentire la misurazione dei risultati, occorre identificare i fattori critici di successo – ovvero le condizioni che devono essere soddisfatte per il raggiungimento degli obiettivi strategici – e definire gli obiettivi che devono essere formulati in modo tale da poter distinguere tra output e outcome.

Le organizzazioni dovrebbero monitorare in maniera coerente e critica l'attuazione delle loro politiche e strategie ed aggiornarle ed adattarle laddove necessario.

Valutazione

Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione universitaria sta facendo con riferimento ai seguenti sottocriteri e ai relativi esempi.

Sottocriterio 2.1 - Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse

Esempi:

- a) identificare tutti i possibili portatori d'interesse dell'organizzazione universitaria;
- b) raccogliere sistematicamente informazioni (analizzandone la fonte, l'accuratezza e la qualità) sui portatori d'interesse, sui loro bisogni e aspettative;
- c) raccogliere sistematicamente informazioni, (analizzandone la fonte, l'accuratezza e la qualità) relativamente ad aspetti rilevanti per l'organizzazione universitaria quali ad esempio: gli sviluppi sociali, economici, legislativi, gli andamenti demografici generali, le politiche e gli orientamenti con riferimento alla didattica, alla formazione, alla ricerca e al trasferimento tecnologico e della conoscenza;
- d) analizzare sistematicamente punti di forza e di debolezza interni (ad esempio attraverso diagnosi strutturate con riferimento a strumenti consolidati quali i modelli TQM e la SWOT Analysis o *analisi*

specifiche sviluppate da organismi quali i Nuclei di Valutazione Strategica e i Nuclei di Valutazione di Ateneo e/o di Facoltà).

Sottocriterio 2.2 -Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili

Esempi:

- a) sviluppare e applicare metodi per monitorare, misurare e/o valutare le performance dell'organizzazione universitaria a tutti i livelli, assicurando il monitoraggio continuo della fase attuativa delle strategie;
- b) rivedere sistematicamente rischi e opportunità (ad esempio attraverso analisi SWOT) e identificare i fattori critici di successo attraverso una regolare valutazione degli stessi nel contesto organizzativo (inclusi cambiamenti a livello politico);
- c) valutare gli obiettivi definiti (in termini di output e outcome), la qualità dei piani strategici ed operativi e la coerenza degli obiettivi con i piani strategici ed operativi;
- d) bilanciare obiettivi e risorse con le scadenze di breve e lungo periodo, tenendo conto anche delle aspettative dei portatori di interesse più significativi;
- e) valutare l'esigenza di riorganizzare e aggiornare strategie e metodi di pianificazione in un'ottica di miglioramento complessivo.

Sottocriterio 2.3 - Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

Esempi:

- a) attuare politiche e strategie, anche attraverso la definizione di accordi, individuando le priorità, valutando i rischi, stabilendo i tempi di realizzazione, definendo i processi e la struttura organizzativa;
- b) coinvolgere i portatori di interesse e tutto il personale nel processo di diffusione di strategie e politiche, tenendo conto dei loro bisogni e aspettative;
- c) tradurre gli obiettivi strategici ed operativi dell'organizzazione universitaria in piani e compiti significativi per le diverse strutture (ad esempio atenei federati, sedi esterne, facoltà, dipartimenti, centri di ricerca, centri interdipartimentali, centri di servizio, aree, uffici/settori) e per il personale dell'intera organizzazione universitaria.

Sottocriterio 2.4 - Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione

- a) creare e sviluppare una nuova cultura per l'innovazione attraverso la formazione, il *benchmarking*, la creazione di laboratori di apprendimento, ponendo attenzione al valore delle conoscenze e della pianificazione strategica;
- b) monitorare la domanda (interna ed esterna) di modernizzazione e innovazione, individuare i fattori interni di cambiamento e monitorare sistematicamente i relativi indicatori;
- c) pianificare le attività di cambiamento per la modernizzazione e l'innovazione (ad esempio utilizzando gli strumenti tecnologici disponibili, diffondendo i servizi di rete, etc.) anche sulla base di un confronto con i portatori di interesse più significativi;
- d) integrare strumenti e misure (ad esempio integrando misure di input con misure di output e outcome), usare le tecniche e i principi del TQM;
- e) assicurare la diffusione di un efficiente sistema di gestione del cambiamento che includa il monitoraggio dei processi di innovazione;
- f) assicurare la disponibilità delle risorse necessarie ad attuare, nei tempi programmati, i cambiamenti pianificati;

Criterion 3: Personale

Definizione

Il personale "è" l'organizzazione. Esso rappresenta infatti il fattore più importante dell'organizzazione.

Il modo in cui i componenti di un'organizzazione interagiscono tra di loro e gestiscono le risorse disponibili determina il successo dell'organizzazione stessa. Rispetto, dialogo, responsabilizzazione (empowerment) e un ambiente sicuro e sano sono elementi fondamentali per assicurare l'impegno e la partecipazione del personale nel perseguimento dell'eccellenza.

Per realizzare le sue politiche e strategie e assicurare l'efficace operatività dei suoi processi, l'organizzazione gestisce, sviluppa e valorizza le competenze e il potenziale del proprio personale a livello sia individuale che collettivo.

Implicazioni chiave

Il criterio 3 valuta se l'organizzazione universitaria è in grado di gestire le risorse umane in modo coerente con i propri obiettivi strategici analizzandone le competenze, formandole, inserendole nella struttura e assistendole al fine di utilizzarle al meglio e garantire il successo dell'organizzazione. L'ambito di intervento della gestione delle risorse umane dovrebbe essere così ampio da condurre al massimo vantaggio sia per

l'organizzazione che per il personale stesso. Le risorse umane dovrebbero essere aiutate ad esprimere pienamente il proprio potenziale. Avere cura del benessere dei propri dipendenti rappresenta un aspetto importante della politica di gestione delle risorse umane.

Quando le organizzazioni creano opportunità per il proprio personale di sviluppare continuamente le proprie competenze, di assumersi maggiori responsabilità e prendere iniziative, i dipendenti contribuiscono allo sviluppo dell'organizzazione. Ciò può essere reso possibile assicurandosi che gli obiettivi di performance del personale siano collegati agli obiettivi strategici dell'organizzazione ed anche coinvolgendo i dipendenti nelle politiche di formazione e riconoscimento.

Infine il criterio 3 evidenzia la capacità dei *leader* e del personale di cooperare attivamente allo sviluppo dell'organizzazione, abbattendo le barriere organizzative attraverso il dialogo, dando spazio alla creatività, all'innovazione e ai suggerimenti per migliorare le performance. Anche questo concorre ad aumentare la soddisfazione del personale.

Tutti i responsabili, ai vari livelli dell'organizzazione, contribuiscono ad attuare le politiche per il personale, facendosi carico delle relative problematiche e promuovendo attivamente una cultura della trasparenza e della comunicazione aperta.

Nel valutare la propria performance le organizzazioni evidenziano come operano per ottimizzare le potenzialità del personale all'interno dei vincoli posti dalle politiche gestionali e retributive del personale a livello nazionale e/o a livello locale.

Valutazione

Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione universitaria sta facendo con riferimento ai seguenti sottocriteri e ai relativi esempi.

Sottocriterio 3.1 - Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie

Esempi:

- a) analizzare regolarmente i bisogni presenti e futuri di risorse umane dell'organizzazione universitaria (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze), tenendo in considerazione anche i bisogni e le aspettative dei portatori d'interesse più significativi;
- b) sviluppare, in coerenza con le strategie e i piani dell'organizzazione universitaria, la politica di gestione delle risorse umane, diffonderla e comunicarla;
- c) assicurare (attraverso processi di reclutamento, allocazione e sviluppo basati sulla definizione e descrizione di profili, ruoli e competenze chiave) la disponibilità di risorse umane necessaria per eseguire i compiti affidati anche attraverso il bilanciamento di competenze, compiti e responsabilità;

- d) individuare e monitorare le risorse umane con particolare attenzione a quelle assegnate alla progettazione, presidio e sviluppo di servizi ICT (ad esempio: infrastrutture informatiche, siti web, portali, teledidattica e servizi in rete);
- e) sviluppare, concordare con il personale e comunicare una chiara politica contenente criteri oggettivi di reclutamento, promozione, remunerazione e riconoscimento dell'impegno individuale e di gruppo (ad esempio incentivi economici, attribuzione di incarichi in termini di posizione organizzativa e/o in progetti di rilievo che consentano vantaggi sulla progressione di carriera, etc.), progressione di carriera nel rispetto della normativa vigente e delle politiche ministeriali;
- f) assicurare buone condizioni ambientali di lavoro, comprensive anche del benessere psico-fisico e della tutela della salute e sicurezza;
- g) gestire il reclutamento, l'attribuzione di responsabilità, lo sviluppo della carriera e le opportunità di sviluppo delle competenze professionali assicurando imparzialità, pari opportunità e rispetto dei vari aspetti della diversità (genere, orientamento sessuale, disabilità, età, razza e religione);
- h) assicurare, compatibilmente con le esigenze dell'organizzazione, quelle condizioni che contribuiscano a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale dell'organizzazione universitaria (ad esempio attraverso un'adeguata distribuzione dei carichi e dei compiti lavorativi, facilitazioni e servizi quali politiche e azioni concrete sui trasporti, messa a disposizione di parcheggi, forme di assistenza familiare, etc.);
- i) tenere in particolare considerazione i bisogni del personale svantaggiato e con disabilità (ad esempio progettare, sviluppare e diffondere iniziative e programmi di inclusione sociale con particolare riferimento alle pratiche di socializzazione lavorativa quali inserimento e monitoraggio).

Sottocriterio 3.2 - Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione

Esempi:

- a) identificare e classificare le competenze (in termini di conoscenze, abilità e attitudini) comunque acquisite e presenti sia a livello di singoli individui, sia a livello dell'intera organizzazione universitaria;
- b) sviluppare, definire e comunicare una strategia per lo sviluppo delle competenze anche attraverso un piano generale di formazione basato sui bisogni presenti e futuri dei singoli e dell'organizzazione universitaria (con ad esempio la distinzione fra attività formative obbligatorie e opzionali);
- c) sviluppare, in accordo con il personale, piani di formazione e sviluppo per tutto il personale con un'attenzione particolare alle

capacità gestionali, di leadership, di relazione tra colleghi, con i capi, con gli studenti, con diversi tipi di clienti/utenti e partner (anche basati su tecnologie innovative e sull'ICT);

- d) sviluppare, coerentemente con le competenze richieste dal ruolo, competenze gestionali e di leadership così come competenze relazionali per l'interazione con il personale dell'organizzazione universitaria, con gli studenti, con i clienti/utenti e con i partner;
- e) progettare, sviluppare e attivare iniziative e programmi di inserimento e orientamento per il personale nella fase di inserimento nell'organizzazione universitaria e per il personale adibito a nuove attività (ad esempio attraverso: l'aiuto all'inserimento e il supporto in itinere quali attività di mentoring, coaching e tutoring, l'informazione/formazione sulla sicurezza nell'organizzazione, la realizzazione di valutazioni periodiche del periodo di prima socializzazione, etc.);
- f) promuovere, dove possibile, la mobilità interna ed esterna del personale dell'organizzazione con l'ausilio di strumenti e sistemi progettati in base alle reali necessità del personale stesso e dell'organizzazione universitaria;
- g) sviluppare e promuovere sistemi moderni di formazione (ad esempio approccio multimediale, formazione sul campo, formazione a distanza, creazione di comunità di pratica, formazione inter-istituzionale basata sulla condivisione di problematiche comuni ad enti che concorrono ad agire sullo stesso territorio, etc.);
- h) pianificare e sviluppare, anche attraverso l'utilizzazione di nuove tecniche di comunicazione, attività di formazione per il management sulle tematiche dei conflitti di interesse e del risk management;
- i) valutare gli impatti dei programmi di formazione e sviluppo del personale sui comportamenti lavorativi, sui cambiamenti organizzativi e sulle prestazioni dell'organizzazione universitaria attraverso il monitoraggio e l'analisi dei costi e dei benefici.

Sottocriterio 3.3 - Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment

Esempi:

- a) promuovere una cultura di comunicazione multidirezionale e aperta (dall'alto verso il basso, dal basso verso l'alto e trasversale), favorire il dialogo e incoraggiare, ove opportuno, il lavoro di gruppo e l'integrazione delle attività;
- b) creare proattivamente un ambiente che favorisca la formulazione di idee e suggerimenti da parte del personale (ad esempio attraverso la definizione di modalità per la formulazione e raccolta di suggerimenti, il lavoro di gruppo, il brainstorming, etc.) e responsabilizzare il personale nel prendere iniziative nell'ambito delle proprie responsabilità;

- c) incoraggiare, coinvolgere e sostenere il personale e i loro rappresentanti nello sviluppo di piani e strategie, nella definizione degli obiettivi, nella progettazione dei processi e nella definizione e attuazione delle azioni di miglioramento;
- d) cercare l'accordo/consenso fra i dirigenti e il personale sulla definizione degli obiettivi e sulle modalità di misurazione del loro grado di raggiungimento;
- e) prevedere forme di ascolto e/o di diagnosi organizzativa (ad esempio attraverso indagini di clima, di soddisfazione lavorativa, etc.), attuarle regolarmente e diffonderne i relativi risultati/sintesi/interpretazioni;
- f) attivare un sistema di valutazione che consenta al personale di esprimere la propria opinione sui propri capi/responsabili;
- g) consultare i rappresentanti del personale (ad esempio le rappresentanze sindacali).

Criterion 4: Partnership e risorse

Definizione

In che modo l'organizzazione universitaria pianifica e gestisce le proprie partnership chiave – soprattutto con i clienti (studenti, famiglie, imprese, Pubblica Amministrazione e, più in generale, il territorio) - al fine di sostenere le proprie politiche e strategie e assicurare un'efficace operatività dei propri processi. In tal senso le partnership rappresentano risorse fondamentali per il buon funzionamento dell'organizzazione.

Oltre alle partnership, le organizzazioni necessitano delle risorse tradizionali: finanziarie, tecnologiche, infrastrutturali. Tali risorse sono usate e sviluppate per sostenere le strategie dell'organizzazione e i suoi processi più importanti al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi nel modo più efficiente.

Le organizzazioni attraverso sistemi di rendicontazione trasparente possono rendersi garanti presso le parti interessate dell'uso legittimo delle risorse a loro disposizione.

Implicazioni chiave

In una società in continua evoluzione e a complessità crescente, alle pubbliche amministrazioni è richiesto, per realizzare i propri obiettivi strategici, di gestire relazioni con altre organizzazioni sia pubbliche che private.

Un'altra conseguenza di tale complessità è la necessità di un ruolo sempre più attivo dei clienti, in qualità di partner chiave. L'uso della terminologia "cliente/utente" con riferimento alle organizzazioni universitarie si riferisce ai diversi ruoli ricoperti dai cittadini in qualità di portatori di interessi quali clienti e utenti dei servizi che le organizzazioni universitarie offrono/possono offrire al territorio nell'ambito del quale operano. In questo

criterio il CAF pone l'accento sul coinvolgimento dei clienti/utenti nelle questioni di interesse pubblico e nello sviluppo delle politiche pubbliche, così come sull'atteggiamento di apertura delle organizzazioni universitarie ai loro bisogni e aspettative.

Le organizzazioni universitarie, se pubbliche, sono spesso soggette a vincoli e pressioni superiori a quelle proprie del settore privato nel gestire le proprie risorse. La capacità delle organizzazioni universitarie di generare risorse finanziarie aggiuntive può essere limitata, così come la loro capacità di allocare o riallocare i propri fondi per finanziare i servizi offerti.

La base per un'affidabile rendicontazione dei costi poggia su una gestione finanziaria globale e su un efficace controllo di gestione. Sebbene le organizzazioni universitarie abbiano margini di manovra in alcuni casi limitati nell'allocazione delle risorse, dimostrare la propria capacità organizzativa di erogare servizi migliori a costi inferiori crea l'opportunità per un'introduzione più rapida di servizi o prodotti innovativi.

È importante identificare i bisogni conoscitivi e di informazione dell'organizzazione universitaria e ciò deve essere tenuto presente nel processo di revisione di politiche e strategie. L'organizzazione universitaria dovrebbe garantire che informazioni e conoscenze adeguate siano costantemente disponibili in formati facilmente accessibili per permettere al personale di svolgere il proprio lavoro efficacemente.

L'organizzazione universitaria dovrebbe inoltre fare in modo che informazioni rilevanti e conoscenze siano condivise con i partner chiave e gli altri stakeholder secondo i bisogni propri di ciascuno.

Valutazione

Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione universitaria sta facendo con riferimento ai seguenti sottocriteri e ai relativi esempi.

Sottocriterio 4.1 - Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave

Esempi:

- a) identificare i partner strategici potenziali e la natura delle relazioni collegate (ad esempio progettazione dell'offerta formativa, sviluppo congiunto nell'ambito della ricerca, fornitura/fruizione di servizi, rapporto università-impresе, mondo delle professioni, etc.);
- b) stabilire appropriati accordi di collaborazione con i partner coerenti con la natura delle relazioni in essere e/o pianificate (ad esempio accordi interuniversitari, consorzi, accordi di cooperazione, accordi università-impresе, accordi con il mondo delle professioni, collaborazioni per la fornitura di tecnologia e di sistemi informatici, collaborazioni per la fornitura e l'erogazione di servizi, etc.) assicurando la condivisione delle conoscenze;
- c) definire le responsabilità di ciascuna delle parti (incluse quelle relative ai controlli) nella gestione delle partnership, avendo

particolare attenzione alle tematiche connesse alla proprietà intellettuale;

- d) monitorare regolarmente e valutare i processi e i risultati in funzione della natura delle partnership;
- e) stimolare e organizzare partnership orientate al raggiungimento di specifici obiettivi/risultati coerenti con la mission istituzionale e sviluppare e attuare progetti congiunti con le organizzazioni più significative (altre organizzazioni universitarie, enti di ricerca pubblici e privati, enti di formazione pubblici e privati e con altre organizzazioni, etc.);
- f) creare le condizioni per la mobilità del personale fra partner;
- g) stimolare la realizzazione, in collaborazione con i partner (ad esempio con Enti Locali, etc.) di attività nell'area della responsabilità sociale.

Sottocriterio 4.2 - Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti

Esempi:

- a) incoraggiare il coinvolgimento dei clienti/utenti in questioni di interesse pubblico e nei processi decisionali del livello politico (ad esempio attraverso gruppi di consultazione, indagini, sondaggi di opinione, etc.);
- b) essere aperti nei confronti di idee, suggerimenti e reclami dei clienti/utenti e sviluppare e utilizzare appropriati metodi e strumenti per raccogliarli (ad esempio indagini, gruppi di consultazione, questionari, box per i reclami, sondaggi di opinione, etc.);
- c) assicurare una politica attiva di informazione (ad esempio circa la distribuzione delle competenze fra gli organi di governo, le diverse unità organizzative quali Sedi, Dipartimenti e Facoltà, i principali processi presidiati e le loro macroattività, etc.);
- d) assicurare la trasparenza dell'organizzazione universitaria nel suo complesso, delle decisioni assunte dai suoi organi e, in generale, quella delle singole attività (ad esempio attraverso: la pubblicazione delle delibere degli organi dell'organizzazione universitaria, delle relazioni al bilancio, della programmazione strategica, della programmazione triennale, la presentazione dell'organigramma delle diverse strutture, l'organizzazione di conferenze stampa, la pubblicazione di informazioni su Internet, etc.);
- e) incoraggiare attivamente i clienti/utenti ad organizzarsi ed esprimere i propri bisogni e le proprie richieste (ad esempio: stimolare la creazione di associazioni studentesche e di ex-alunni, prevedere organi interni di ascolto e facilitazione) supportando i relativi gruppi organizzati di rappresentanza mediante attività programmate di incontri/confronti e condivisione delle principali attività condotte dall'ente e delle aspettative dei clienti/utenti.

Esempi:

- a) allineare la gestione finanziaria agli obiettivi strategici (intesa come grado di coerenza tra livello di finanziamento e priorità dei diversi obiettivi);
- b) assicurare la trasparenza finanziaria e dei bilanci (ad esempio attraverso la certificazione di bilancio, la predisposizione di relazioni gestionali e la loro pubblicazione);
- c) assicurare una gestione efficiente delle risorse finanziarie (ad esempio attraverso politiche di aggregazione degli acquisti, un'attenta valutazione di politiche di insourcing/outsourcing, un'attenta pianificazione delle entrate e delle uscite, etc.) anche attraverso meccanismi di reporting e l'adozione di parametri finanziari;
- d) introdurre sistemi innovativi di pianificazione economica e finanziaria (ad esempio bilancio pluriennale, di programma o progetto, sistema di MBO e correlata assegnazione di budget, project management, adeguati strumenti di simulazione, etc.);
- e) monitorare in modo sistematico i costi di erogazione e gli standard dei prodotti e dei servizi offerti dall'organizzazione, coinvolgendo nel processo di analisi le varie unità organizzative (ad esempio mediante controllo di gestione e contabilità analitica, verifiche di qualità dei servizi, indagini di soddisfazione, analisi dei reclami, etc.);
- f) delegare e decentralizzare le responsabilità finanziarie e bilanciare tale delega con sistemi di controllo direzionale (ad esempio attraverso sistemi di budget con assegnazione di autonomia alle singole strutture);
- g) basare le decisioni di investimento e i controlli finanziari su analisi costi-benefici e sulla valutazione del rischio (risk management);
- h) sviluppare e introdurre moderni sistemi di controllo finanziario (ad esempio audit interni, risk management, etc.) e promuovere la trasparenza dei controlli finanziari verso tutto il personale;
- i) dotarsi di sistemi appropriati di contabilità e di accounting (ad esempio contabilità economico-patrimoniale, contabilità analitica, activity based costing, etc.);
- j) assicurare l'allocazione interna dei costi (diretti ed indiretti) delle diverse unità organizzative (attraverso opportuni sistemi di ribaltamento) mediante una lettura contabile analitica (ad esempio individuare i costi riferibili ai singoli processi o attività, anche in termini di impiego di risorse umane);
- k) includere nei documenti di bilancio (consuntivo, relazione e allegati) dati di performance non finanziarie (ad esempio rapporto studenti/docenti, rapporto spese fisse di personale/FFO, rapporto tra il numero di tecnici amministrativi e il numero di docenti);

- l) introdurre analisi comparative (ad esempio benchmarking) interne all'Ateneo (fra Unità organizzative) e con altre organizzazioni (universitarie e non) e con altri attori significativi.

Sottocriterio 4.4 - Gestire le informazioni e la conoscenza

Esempi:

- a) sviluppare, coerentemente con gli obiettivi strategici e operativi, sistemi per gestire, archiviare e valutare le informazioni e la conoscenza all'interno dell'organizzazione universitaria;
- b) assicurare l'acquisizione e l'elaborazione dei dati e la validazione delle informazioni rilevanti provenienti dall'esterno e il loro utilizzo efficace;
- c) monitorare costantemente la disponibilità di informazioni e conoscenza all'interno dell'organizzazione universitaria assicurandone la rilevanza, la correttezza, l'affidabilità, la sicurezza e l'allineamento con la pianificazione strategica e con i bisogni presenti e futuri dei portatori d'interesse più significativi;
- d) sviluppare nell'organizzazione universitaria canali di informazione diffusa e capillare impiegando molteplici mezzi (ad esempio, *intranet, circolari, mailing list, comunicazioni destinate a categorie specifiche di personale, etc.*) per assicurare che tutti i dipendenti abbiano accesso alle informazioni significative per lo svolgimento dei propri compiti e per il raggiungimento degli obiettivi;
- e) assicurare l'accesso alle informazioni da parte di chiunque (interno o esterno all'organizzazione universitaria) ne abbia necessità;
- f) assicurare, per quanto possibile, il consolidamento all'interno dell'organizzazione universitaria del patrimonio di conoscenze del personale in fase di maturità professionale (ad esempio over 50 come definito a livello europeo) o che lascia/potrebbe lasciare l'organizzazione.

Sottocriterio 4.5 - Gestire la tecnologia

Esempi:

- a) attuare, in coerenza con il sistema di programmazione strategica dell'Ateneo, una politica integrata di gestione delle tecnologie;
- b) applicare efficientemente tecnologie appropriate per:
 - gestire gli impegni;
 - gestire le informazioni e la conoscenza;
 - gestire l'efficacia operativa dell'organizzazione;
 - sostenere le attività di apprendimento e miglioramento organizzativo e dei servizi;

- gestire la didattica
- gestire la ricerca
- gestire le attività conto terzi
- gestire il trasferimento tecnologico
- garantire l'accessibilità;
- gestire i servizi agli studenti (prenotazioni *on line*, iscrizioni, certificati, etc.)
- gestire l'intero parco tecnologico con particolare attenzione all'individuazione e sostituzione delle tecnologie obsolete;
- sostenere l'interazione con i portatori d'interesse più significativi e con i partner;
- sostenere lo sviluppo e la gestione dei network interni ed esterni.

Sottocriterio 4.6 - Gestire le infrastrutture

Esempi:

- a) bilanciare efficacia ed efficienza delle strutture fisiche con i bisogni e le aspettative dei clienti/utenti (ad esempio la centralizzazione degli edifici rispetto alla decentralizzazione degli stessi, l'accessibilità per mezzo del trasporto pubblico, l'accessibilità ai parcheggi, etc.);
- b) assicurare, sulla base di obiettivi strategici e operativi, un uso sicuro, economico ed ergonomico degli spazi/attrezzature di lavoro anche in rapporto alle esigenze del personale, alle specificità culturali locali e ai vincoli strutturali (ad esempio uffici open space rispetto a uffici singoli, agli uffici mobili, etc.) promuovendo l'accessibilità alle infrastrutture e alle attrezzature tecniche (ad esempio numero di postazioni PC e fotocopiatrici per servizio);
- c) assicurare un'adeguata accessibilità fisica degli edifici tenendo conto dei bisogni e delle aspettative del personale e dei clienti/utenti con particolare attenzione ai bisogni e alle aspettative delle persone diversamente abili (ad esempio abbattimento delle barriere architettoniche, accessibilità ai parcheggi, al trasporto pubblico e alle tecnologie, etc.);
- d) assicurare interventi pianificati e sostenibili volti all'efficienza e all'economicità nel mantenimento di edifici, uffici e attrezzature (manutenzione straordinaria/ordinaria, sostituzione di impianti/attrezzature obsoleti, etc.) in modo da migliorarne le prestazioni e la durata nel tempo;
- e) garantire la sicurezza del patrimonio;

- f) valutare e gestire l'eventuale impatto negativo delle proprie strutture sulla comunità esterna all'organizzazione universitaria e sul proprio personale (comprese ergonomia, salute e sicurezza);
- g) assicurare un impiego ecologicamente corretto delle risorse lungo tutto il ciclo di vita (ad esempio riducendo e ottimizzando il consumo di risorse di pubblica utilità e ottimizzando logistica e trasporti) anche attraverso l'istituzione di funzioni dedicate (ad esempio energy manager e mobility manager), la promozione del risparmio energetico e della produzione di energia da fonti rinnovabili, la predisposizione di servizi navetta, la stipula di convenzioni per l'uso dei trasporti pubblici, il coordinamento con altri mobility manager presenti sul territorio, etc.;
- h) sviluppare una politica integrata per la gestione dei materiali, incluso il loro recupero, riciclaggio, eliminazione in condizioni di sicurezza, ad esempio attraverso una gestione diretta o appaltando all'esterno.

Critério 5: Processi

Definizione

In che modo l'organizzazione universitaria identifica, gestisce, migliora e sviluppa i suoi processi chiave volti a sostenere le strategie e le politiche. L'innovazione e il bisogno di generare valore aggiunto per i clienti, il territorio e gli altri portatori di interesse sono due delle principali linee direttrici nello sviluppo dei processi.

Implicazioni chiave

Qualsiasi organizzazione universitaria che funzioni correttamente è gestita attraverso una molteplicità di processi ciascuno dei quali rappresenta un insieme di attività consecutive che trasforma le risorse ovvero gli input in risultati e cioè in output e outcome e, quindi, in valore aggiunto. Questi processi possono essere di diversa natura. I processi principali sono quelli relativi all'erogazione dei prodotti o dei servizi. I processi di gestione sono quelli che guidano l'organizzazione e i processi di supporto che forniscono le risorse necessarie.

Solo i più importanti fra questi processi, definiti "processi chiave", sono oggetto di valutazione nel CAF. Un modo sicuro per identificare, valutare e migliorare i processi chiave è quello di verificare quanto essi contribuiscano al raggiungimento della missione dell'organizzazione universitaria.

Nell'elenco dei processi chiave rientrano i processi di interfaccia con i clienti: coinvolgere i cittadini/clienti nelle differenti fasi della gestione dei processi e prenderne in considerazione le aspettative presenti e future e la loro soddisfazione contribuisce alla gestione efficace dei processi e ne consente il miglioramento.

La natura dei processi nelle organizzazioni universitarie può variare enormemente; i processi principali sono riconducibili ai processi relativi alla didattica (corsi di laurea, corsi di laurea magistrale, corsi di alta formazione, master, dottorati di ricerca), alla ricerca (ricerca con fondi pubblici, ricerca con finanziamenti europei, ricerca con fondi privati), alla fornitura di servizi al cliente e servizi interni.

In ogni caso, un'organizzazione universitaria deve essere in grado di identificare i propri processi chiave realizzati allo scopo di erogare gli output e outcome attesi in funzione delle aspettative di clienti/utenti e degli altri portatori di interesse.

Il ruolo dei clienti/utenti, nella realizzazione dei processi dell'organizzazione universitaria, può essere svolto a 3 livelli:

1. coinvolgimento di rappresentanti dei cittadini/clienti, associazioni o gruppi di cittadini costituiti ad hoc nella definizione dei servizi e prodotti dell'organizzazione;
2. collaborazione nella fase di realizzazione di servizi e prodotti;
3. responsabilizzazione (empowerment) dei cittadini/clienti nel realizzare o accedere per proprio conto ai servizi e prodotti.

I processi interfunzionali sono comuni nelle organizzazioni universitarie con riferimento alle diverse strutture (amministrazione centrale, centri di servizio, facoltà, dipartimenti, centri di ricerca, centri interdipartimentali, corsi di studio, etc.). È di fondamentale importanza riuscire ad integrare con successo questi processi, perché da tale integrazione dipende la loro efficacia ed efficienza. A questo scopo devono essere perseguite forme collaudate di integrazione organizzativa, come anche la creazione di gruppi di gestione dei processi interfunzionali coordinati da team leader.

Esempi di processi principali dell'Università sono:

- didattica;
- ricerca;
- servizi fondamentali correlati alla/e missione/i dell'organizzazione universitaria (ad esempio per la didattica il processo di insegnamento-apprendimento);
- processi di supporto (sistema di management dell'organizzazione universitaria).

Ciascun processo può essere ulteriormente scomposto in sottoprocessi (di secondo, terzo, quarto livello, etc.) fino ad arrivare alle attività elementari. Il livello di scomposizione ottimale è determinato dalla necessità di arrivare ad un livello di dettaglio tale da consentire la gestione delle attività interessate.

Esempi di processi di secondo livello in cui può essere scomposto il processo "Didattica" sono quelli relativi a (con riferimento al tipo e al livello di organizzazione universitaria):

- progettazione dell'attività didattica (definizione dell'offerta formativa, progettazione di dettaglio dell'attività didattica, etc.);
- erogazione dell'attività didattica;

- monitoraggio e valutazione dell'attività didattica.

Esempi di processi di secondo livello in cui può essere scomposto il processo "Ricerca" sono quelli relativi a (con riferimento al tipo e al livello di organizzazione universitaria):

- definizione del piano delle attività di ricerca;
- progettazione delle attività per il supporto e la promozione della ricerca;
- definizione dei progetti di ricerca;
- gestione dei progetti di ricerca;
- trasferimento dei risultati della ricerca e dell'innovazione tecnologica;
- valutazione della ricerca.

Esempi di processi di secondo livello in cui può essere scomposto il processo "Servizi" sono quelli relativi a (con riferimento al tipo e al livello di organizzazione universitaria):

- formulazione ed attuazione di politiche derivanti da norme; ad esempio integrazione di studenti stranieri, diversamente abili;
- fornitura di servizi a richiesta diretta, ad esempio attività per l'arricchimento dell'offerta formativa.

Esempi di processi di secondo livello in cui può essere scomposto il processo "management dell'organizzazione didattica" sono quelli relativi a (con riferimento al tipo e al livello di organizzazione universitaria):

- processi decisionali, ad esempio quelli relativi alle attività degli Organi Collegiali;
- processi di gestione per la qualità;
- attività di budgeting, ad esempio gestione delle risorse finanziarie (Programma Annuale e Conto Consuntivo);
- processi per la gestione delle risorse umane, ad esempio formazione del personale;
- processi amministrativi, ad esempio approvvigionamento;

È essenziale che i processi siano periodicamente riesaminati poiché la progettazione, l'innovazione e le nuove tecnologie evolvono rapidamente. Per ottenere vantaggio ulteriore dai miglioramenti introdotti, le organizzazioni pubbliche devono dotarsi di strumenti di ascolto atti a ricevere i riscontri da tutti i portatori di interesse sui risultati relativi a prodotti/servizi erogati.

Valutazione

Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione universitaria sta facendo con riferimento ai seguenti sottocriteri e ai relativi esempi.

Esempi:

- a) identificare i processi dell'organizzazione universitaria individuando le relative parti interessate, progettare/riprogettare i processi descrivendoli e documentandoli sistematicamente, con particolare riferimento ai processi chiave e alle interazioni fra gli stessi, sia nel proprio interno, sia nei rapporti con l'esterno;
- b) analizzare e valutare i processi chiave con riferimento ai rischi e ai fattori critici di successo, prendendo in considerazione gli obiettivi dell'organizzazione universitaria e l'evoluzione del contesto di riferimento;
- c) monitorare l'evoluzione della legislazione, della normativa e di altre forme di regolamentazione riguardante i processi dell'organizzazione universitaria, analizzandone l'impatto e applicandone i requisiti in un'ottica di miglioramento e semplificazione dei processi stessi;
- d) definire le interazioni tra i processi, sia nel proprio interno, sia nei rapporti con l'esterno, al fine di una gestione efficace degli stessi in tutte le loro fasi;
- e) identificare i titolari dei processi assegnando loro responsabilità e autorità;
- f) coinvolgere il personale e i portatori di interesse più significativi nella progettazione, sviluppo e, laddove opportuno, nella gestione dei processi chiave;
- g) destinare adeguate risorse ai processi in base all'importanza del loro contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- h) introdurre indicatori di processo e definire obiettivi di performance misurabili orientati ai clienti interni ed esterni;
- i) monitorare e gestire i processi misurandone l'efficienza, l'efficacia, i risultati e gli impatti (output e outcome);
- j) monitorare e valutare gli impatti dei servizi ICT (ad esempio infrastrutture informatiche, siti web, portali, teledidattica e servizi in rete e dell'e-government) sui processi dell'organizzazione universitaria (ad esempio efficienza, qualità, efficacia, privacy, etc.);
- k) riesaminare e migliorare i processi anche attraverso il benchmarking, coinvolgendo i portatori di interesse più significativi e valutando l'efficacia dei cambiamenti;
- l) identificare, progettare e realizzare cambiamenti di processo anche nell'ottica di consentire la realizzazione di servizi basati sul principio della semplificazione delle procedure amministrative (ad esempio lo sportello unico);
- m) misurare e rivedere l'efficacia dei cambiamenti introdotti nei processi.

Sottocriterio 5.2 – Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente

Esempi:

- a) coinvolgere i clienti/utenti e altri portatori di interesse significativi nella progettazione e nel miglioramento di servizi e prodotti (ad esempio attraverso indagini/feedback/focus group/inchieste sull'adeguatezza dei servizi o prodotti, tenendo conto anche degli aspetti legati alla diversità e di genere);
- b) coinvolgere i clienti/utenti e i portatori di interesse più significativi nello sviluppo di standard di qualità per i servizi, per i prodotti e per le informazioni rivolte ai clienti/utenti stessi;
- c) usare un linguaggio chiaro nella comunicazione e nella redazione di documenti e atti amministrativi relativi all'attività universitaria (ad esempio, guide dello studente, regolamenti didattici, regolamento tasse, linee guida, etc.);
- d) coinvolgere i clienti/utenti nella progettazione e sviluppo di sistemi di informazione e canali di comunicazione;
- e) assicurare ai clienti la disponibilità di informazioni appropriate ed affidabili su prodotti e servizi offerti e modalità di erogazione dei servizi;
- f) promuovere e assicurare l'accessibilità all'organizzazione universitaria nel rispetto anche delle disabilità ad esempio garantendo accessi facilitati e orari di apertura flessibili, fornendo documentazione in una pluralità di supporti e formati (poster, opuscoli, volantini, manifesti, etc.), con linguaggi appropriati che tengano conto delle peculiarità delle diverse categorie di clienti (ad esempio lingue straniere, Braille, etc.) ricorrendo anche a tecnologie innovative (ad esempio infrastrutture informatiche, siti web, portali, servizi in rete, etc.)
- g) promuovere l'interazione e la comunicazione con i clienti, ricorrendo anche alla comunicazione elettronica e alle tecnologie ICT;
- h) sviluppare sistemi di gestione delle richieste di informazione e dei reclami riesaminandone l'efficacia.

Sottocriterio 5.3 – Innovare i processi coinvolgendo i clienti/utenti

Esempi:

- a) apprendere dalle innovazioni di altre organizzazioni (universitarie e non) a livello nazionale e internazionale;
- b) coinvolgere i clienti e i portatori di interesse più significativi nelle innovazioni di processo (ad esempio sperimentando nuove soluzioni di servizio e di e-government, etc.);
- c) rendere disponibili le risorse necessarie per le innovazioni di processo;
- d) identificare, analizzare e superare attivamente gli ostacoli e le resistenze all'innovazione.

CRITERI RELATIVI AI RISULTATI

Con il termine Risultati ci si riferisce a ciò che l'organizzazione effettivamente ottiene. Questo concetto si esplica nei quattro Criteri relativi ai Risultati, laddove l'Organizzazione Universitaria prende in considerazione i risultati richiesti per ciascuno *stakeholder*.

La correlazione con gli stakeholder riporta al processo di elaborazione delle politiche e strategie (Criterio "Politiche e Strategie"), nell'ambito del quale, l'Organizzazione Universitaria definisce i Risultati cui mira facendo riferimento alle esigenze degli stakeholder e ad altre misure di performance quali elementi di input nell'elaborazione delle politiche e delle strategie. Le politiche e le strategie vengono elaborate bilanciando le esigenze dei vari stakeholder e vengono poi attuate al fine di conseguire i risultati attesi.

Tali risultati comprendono la performance dell'organizzazione (a livello sia finanziario sia operativo) e le percezioni degli stakeholder. Le percezioni rappresentano che cosa i clienti/utenti, il personale, la società pensano dell'organizzazione attraverso il feedback diretto da parte di uno stakeholder (per esempio, le risposte dei dipendenti a un'indagine interna); le prestazioni misurano quanto l'organizzazione sta ottenendo rispetto agli obiettivi che si è data (output) e ai traguardi che si è prefissata in termini di impatti da realizzare (outcome).

I risultati attesi possono essere opportunamente misurati attraverso:

- Lagging Indicator;
- Leading Indicator.

I Lagging Indicator mostrano il risultato finale di un'azione, di solito un certo tempo dopo la sua conclusione. La redditività è un Lagging Indicator del fatturato e delle spese. Anche le misure della percezione sono considerate Lagging Indicator, a causa della loro evidente posteriorità.

I Leading Indicator, talvolta indicati come Driving Indicator, sono normalmente soggetti a misurazioni più frequenti rispetto ai Lagging Indicator. Costituiscono il risultato di un processo di misurazione condotto dall'organizzazione e interamente sotto il suo controllo (per esempio, la misura del tempo di ciclo di un processo). I Leading Indicator sono fattori di previsione di un risultato futuro dotati di un certo grado di affidabilità. La soddisfazione del personale, benché sia un Lagging Indicator del morale dei dipendenti, è normalmente considerata un Leading Indicator della soddisfazione dei clienti.

I risultati dovrebbero essere:

- rilevanti in termini di correlazione con le esigenze e le aspettative degli stakeholder più significativi e con le politiche e strategie dell'organizzazione;
- aggiornati, affidabili e precisi con i dovuti riferimenti alla ripetibilità delle misure e alla qualità e certificabilità dei dati;
- segmentati per offrire la possibilità di analizzare, con il giusto livello di approfondimento, aspetti generali e problematiche specifiche delle differenti aree dell'Organizzazione Universitaria (Amministrazione Centrale, Atenei Federati, Centri di Servizio, Facoltà, Consigli d'Area,

Corsi di Studio, Dipartimenti, Centri di Ricerca, etc.) o dei differenti processi sviluppati e/o servizi erogati.

Nelle organizzazioni eccellenti i risultati presentano **trend** positivi e/o performance buone nel tempo, gli **obiettivi** sono adeguati (e raggiunti o superati). Le performance vengono **confrontate** con quelle di altre organizzazioni e reggono bene il confronto, in particolare rispetto ai leader di settore o alle organizzazioni di classe mondiale. Il **rapporto di causa-effetto** fra gli approcci adottati e i risultati conseguiti appare con tutta evidenza.

Note di lettura e interpretazione in merito agli indicatori presentati

Nei seguenti criteri la presentazione dei risultati viene sviluppata in maniera ampia e dettagliata suddividendoli ove possibile per:

- aree;
- categorie di indicatori;
- indicatori.

Tale scelta scaturisce dalla considerazione che la possibilità di offrire, ai diversi livelli e articolazioni di una organizzazione universitaria, uno spaccato ampio, e con diversi livelli di dettaglio, degli indicatori potenzialmente utilizzabili rappresenta un'occasione importante per sviluppare una lettura integrata e sistematica delle possibilità di misura delle prestazioni.

Tale ampia offerta di indicatori non deve, però, essere letta come un vincolo per l'organizzazione che, tra gli indicatori proposti, potrà scegliere liberamente (laddove gli indicatori non siano obbligatoriamente previsti da dispositivi normativi cogenti) quale è il set di indicatori più opportuno per analizzare e valutare le prestazioni dell'organizzazione stessa tenendo conto del livello di strutturazione del suo sistema di governance e dei vincoli di opportunità in termini di efficacia/efficienza del sistema di misurazione e reporting.

Criterio 6: Risultati orientati al cliente

Definizione

I risultati che l'organizzazione ottiene in relazione al grado di soddisfazione dei suoi clienti nei suoi confronti e nei confronti dei prodotti/servizi che eroga.

Implicazioni chiave

Le organizzazioni universitarie intrattengono relazioni complesse con i clienti e con il territorio all'interno del quale operano. In alcuni casi esse si caratterizzano come rapporto di clientela - specialmente nel caso di erogazione diretta di servizi (didattica, formazione,

ricerca, trasferimento di risultati della ricerca, supporto all'innovazione, servizi agli studenti, servizi al territorio, etc.) – mentre in altri casi possono essere descritte come rapporti con gli utenti delle strutture e dei servizi universitari e, più in generale, con i cittadini; attraverso tali rapporti l'organizzazione universitaria opera per determinare e rafforzare l'ambiente in cui si svolge la vita sociale ed economica. Poiché i due casi non sono sempre chiaramente separabili, tale relazione complessa viene qui descritta come rapporto con il "cliente/utente". I clienti/utenti sono i destinatari o beneficiari diretti dell'attività, dei prodotti e dei servizi delle organizzazioni universitarie. I clienti/utenti devono essere intesi come gli utilizzatori primari dei servizi forniti, ma non necessariamente devono essere fatti coincidere con essi. Le organizzazioni universitarie erogano servizi in conformità alle norme emanate dal governo centrale e/o locale e devono rendere conto delle loro performance alla struttura governativa di riferimento.

Le performance attese secondo le previsioni normative sono trattate nei risultati organizzativi (Criterio 9). Gli obiettivi delle politiche pubbliche sono quelli stabiliti dai governi nazionali, regionali e locali, e possono essere o meno orientati alla soddisfazione delle aspettative dei cittadini/clienti e del territorio di riferimento. La misurazione della soddisfazione dei clienti/utenti e del territorio di riferimento si indirizza, di norma, su aspetti che sono stati identificati come rilevanti da gruppi di clienti/utenti e su ciò che l'organizzazione può migliorare nell'ambito della propria operatività.

È importante per l'organizzazione universitaria misurare direttamente il grado di soddisfazione dei propri clienti/utenti e del territorio di riferimento relativamente all'immagine complessiva dell'organizzazione, ai prodotti e servizi che essa fornisce, a quanto essa sia aperta e capace di coinvolgere i clienti/utenti e il territorio.

Generalmente, per registrare il livello di soddisfazione dei clienti/utenti le organizzazioni utilizzano questionari o indagini, ma possono utilizzare anche altri strumenti complementari come focus group o panel di utenti.

Alcuni esempi di informazioni che possono essere raccolte sono dati su prodotti e servizi, sull'immagine dell'organizzazione, su cortesia, disponibilità e cordialità del personale.

Sottocriterio 6.1 - I risultati della misurazione della soddisfazione del cliente

6.1.a Risultati relativi all'immagine complessiva dell'organizzazione nelle seguenti aree:

Aree e Categorie di indicatori/Indicatori

Accesso

Accessibilità, facilità di contatto.

Affidabilità

Capacità di erogare il servizio promesso in maniera affidabile ed accurata.

Aspetti tangibili

Aspetto delle attrezzature fisiche, delle apparecchiature, del personale e dei materiali di comunicazione.

Comprensione del cliente

Impegno nel conoscere i clienti e i loro bisogni.

Capacità di risposta

Disponibilità e volontà nell'aiutare i clienti e fornire loro un servizio rapido, flessibilità e abilità nell'individuare soluzioni personalizzate.

Competenza

Possesso delle competenze e delle abilità richieste per erogare il servizio.

Correttezza

Comportamento corretto del fornitore del servizio.

Credibilità

Attendibilità, credibilità del fornitore del servizio.

Cortesìa

Rispetto, gentilezza, considerazione e cordialità del personale di contatto.

Comunicazione

Disponibilità e diffusione dell'informazione, capacità di ascoltare i propri clienti e riconoscere le loro osservazioni; capacità di mantenere i clienti informati con adeguata chiarezza del linguaggio.

Infrastrutture

Accessibilità alle infrastrutture; aspetto, adeguatezza, qualità e stato di manutenzione degli immobili, delle attrezzature, delle apparecchiature, dei materiali e delle tecnologie informatiche.

Organizzazione

Clima dell'organizzazione in generale, come ad esempio: positive relazioni interne tra le varie componenti dell'organizzazione universitaria, tra studenti, tra studenti e personale, etc.; diffusione delle informazioni; puntualità dell'azione amministrativa.

Risorse Umane

Valore del capitale umano, adeguatezza delle competenze del personale, orientamento al confronto, professionalità dei docenti e del personale tecnico-amministrativo, correttezza e cortesia.

6.1.b Risultati relativi alla percezione in merito alla conoscenza e alla comprensione dei bisogni degli utenti attraverso un loro coinvolgimento e partecipazione (nelle aree della didattica, della ricerca e dei servizi)

Esempi:

- a) percezione del coinvolgimento;
- b) coinvolgimento in attività specifiche (definizione offerta formativa, progettazione, pianificazione attività didattica, erogazione della didattica, etc.);
- c) coinvolgimento nel miglioramento dell'accessibilità anche attraverso servizi on-line;
- d) coinvolgimento nelle attività di comunicazione;
- e) cassetta/box dei suggerimenti.

6.1.c Risultati relativi alla percezione in merito all'accessibilità e alla facilità di contatto (nelle aree della didattica, della ricerca e dei servizi)

Esempi:

- a) ubicazione degli sportelli in funzione dell'accessibilità;
- b) orari di apertura;
- c) tempi di attesa;
- d) disponibilità di sportelli unici;
- e) molteplicità di canali informativi;
- f) accessibilità ai canali informativi
- g) disponibilità di informazioni per l'accessibilità on line;
- h) disponibilità di modulistica on line;
- i) impiego di mezzi e strumenti di comunicazione di ampia diffusione;
- j) capacità di rapportarsi adottando lingue e linguaggi differenziati a seconda delle esigenze dell'interlocutore.

6.1.d Risultati di percezione in merito a prodotti offerti e servizi erogati (ad esempio qualità, affidabilità, adeguamento agli standard di qualità, tempi di processo, qualità dei consigli forniti ai cittadini/clienti)

Aree e Categorie di Indicatori/Indicatori

Didattica (Attività didattica per il rilascio di titoli di studio con valore legale)

Immagine complessiva/Livello di soddisfazione generale in merito all'attività didattica:

- a) ampiezza dell'offerta didattica;
- b) rispetto dei Requisiti (Necessari, Qualificanti, etc.);
- c) livello della formazione degli studenti (anche in considerazione della capacità di impiego professionale);
- d) partnership per la realizzazione di prodotti offerti e/o per l'erogazione di servizi;
- e) assegnazione di supplenze/incarichi per copertura insegnamenti.

Immagine complessiva/Livello di soddisfazione generale in merito ai servizi di supporto all'attività didattica:

- a) Orientamento;
- b) Valutazione delle conoscenze al momento dell'accesso;
- c) Attività di supporto per il recupero;

- d) Tutorato didattico;
- e) Tutorato organizzativo;
- f) Supporto all'internazionalizzazione (Erasmus, etc.);
- g) Attività professionalizzanti;
- h) Attività di Tirocinio, Stage;
- i) Orientamento in uscita;
- j) *Placement*.

Ricerca (Istituzionale e conto terzi)

Immagine complessiva/Livello di soddisfazione generale in merito all'attività di ricerca:

- a) Rilevanza nei diversi settori di riferimento a livello nazionale e internazionale;
- b) Prestigio della ricerca;
- c) Credibilità dei diversi settori quali partner del mondo imprenditoriale.

Immagine complessiva/Livello di soddisfazione generale in merito alla valorizzazione del know-how e del trasferimento tecnologico:

- a) impatto della performance dell'organizzazione universitaria sul grado di innovazione delle imprese.

Servizi

Immagine complessiva/Livello di soddisfazione generale in merito ai servizi offerti:

- b) apertura al territorio e utilizzazione dell'università;
- c) ampiezza e differenziazione dei servizi;
- d) affidabilità dei servizi intesa come capacità di erogare i servizi promessi in maniera affidabile ed accurata;
- e) qualità dei servizi.

Immagine complessiva/Livello di soddisfazione generale in merito all'attività di formazione (Attività di formazione a catalogo o su commessa senza valore legale dei titoli di studio)

- a) ampiezza dell'offerta formativa;
- b) affidabilità della programmazione dell'offerta formativa;
- c) qualità dell'offerta formativa;
- d) livello di riconoscimento dell'attestazione ricevuta nel mercato del lavoro.

Immagine complessiva/Livello di soddisfazione generale in merito alle prestazioni a tariffario quali:

- a) analisi/prove di laboratorio;

- b) verifiche e/o collaudi;
- c) taratura strumenti.

Sottocriterio 6.2 Indicatori di prestazione dell'orientamento al cliente

6.2a Indicatori riguardanti le prestazioni complessive dell'organizzazione (nelle aree della didattica, della ricerca e dei servizi)

Aree e Categorie di Indicatori/Indicatori

Prestazioni Complessive

- a) posizionamento nelle classifiche nazionali e internazionali relativo a singoli prodotti o servizi;
- b) posizioni di prestigio (in campo scientifico, imprenditoriale, politico, etc.) ricoperte da ex studenti;
- c) grado di fiducia verso l'organizzazione e i suoi servizi e prodotti;
- d) aderenza agli standard di qualità pubblicizzati all'esterno (ad esempio attraverso le carte dei servizi);
- e) tempi di erogazione dei servizi;
- f) tempi di attesa;
- g) numero di partnership per la realizzazione di prodotti o servizi;
- h) capacità di attrazione di finanziamenti pubblici e privati per singoli prodotti o servizi;
- i) numero degli atti restituiti perché contengono errori e/o casi che richiedono la ripetizione dell'attività o modalità di compensazione;
- j) numero dei reclami;
- k) percentuale dei reclami risolti nei tempi stabiliti;
- l) tempi di risposta nella gestione dei reclami;
- m) numero di confronti con altre università;
- n) numero di visitatori del sito;
- o) entità degli sforzi per migliorare la disponibilità, l'accuratezza e la trasparenza delle informazioni;
- p) numero di richieste informazioni pervenute via mail;
- q) numero telefonate per richieste informazioni;
- r) monte ore formazione del personale dedicata all'efficace gestione delle relazioni con i clienti/utenti (ad esempio cordialità e

professionalità nella comunicazione e nel trattamento di clienti/utenti);

- s) indicatori di osservanza delle differenze.

6.2b Gli indicatori di prestazione riguardanti il coinvolgimento

Esempi:

- a) ampiezza degli presenza di stakeholder negli organi di governo;
- b) numero di iniziative svolte a favore della conoscenza dei propri utenti e della comprensione dei loro bisogni;
- c) grado di coinvolgimento dei portatori d'interesse nella progettazione e nell'erogazione dei servizi e dei prodotti e/o nella definizione dei processi decisionali (ad esempio numero di incontri di commissioni/gruppi bilaterali, stratificati per tipologia di stakeholder);
- d) tasso di assenteismo dei cittadini/clienti coinvolti nella progettazione e nell'erogazione dei servizi e dei prodotti e/o nella definizione dei processi decisionali;
- e) numero di suggerimenti ricevuti e registrati;
- f) grado di utilizzo dei molteplici canali e strumenti di relazione con i cittadini/clienti e, in particolare, di quelli che impiegano tecnologie nuove ed innovative(ad esempio utilizzo dei servizi on line);
- g) numero di incontri orientamento presso Scuole e Istituti;
- h) numero di eventi di presentazione di aziende (Career Day, Career Lab).

6.2.c Indicatori di prestazione riguardanti prodotti offerti o servizi erogati con particolare riferimento alle seguenti aree:

Are e Categorie di indicatori/Indicatori

Didattica (Attività didattica per il rilascio di titoli di studio con valore legale)

Risultati di prestazione relativi all'attività didattica:

- a) percentuale di docenti stranieri su totale;
- b) percentuale di laureati che si iscrivono a corsi di dottorato;
- c) percentuale di mobilità studenti/studenti totali;
- d) percentuale di studenti che si laurea in corso;
- e) percentuale di studenti stranieri su totale;
- f) ampiezza dell'offerta didattica (articolazione dei percorsi lauree, lauree magistrali, percorsi di eccellenza, master, dottorato di ricerca);

- g) assegnazione di supplenze/incarichi per copertura insegnamenti;
- h) capacità di attrazione;
- i) disponibilità di titoli congiunti (doppie lauree);
- j) esiti occupazionali (laureati, dottorati, etc.);
- k) livello della formazione degli studenti (anche in considerazione della capacità di impiego professionale);
- l) livello di internazionalizzazione della didattica;
- m) numero di corsi di Laurea/Laurea Specialistica erogati in lingua inglese;
- n) numero di laureati/numero di immatricolati;
- o) numero di studenti/numero di docenti;
- p) numero di aule, spazi studio, laboratori destinati agli studenti;
- q) numero di borse di studio, agevolazioni erogate;
- r) numero di trasferimenti per altra sede universitaria;
- s) partecipazioni alle attività extracurricolari e aggiuntive;
- t) presenza di Scuole/percorsi di eccellenza (ad esempio Scuola Normale, Alta Scuola Politecnico);
- u) rispetto dei Requisiti (Necessari, Qualificanti, etc.);
- v) risultati delle verifiche di apprendimento;
- w) tasso di abbandono;
- x) tasso di occupazione dei laureati;
- y) tempestività di risposta alle richieste degli studenti;
- z) tempo medio di conseguimento della Laurea/Laurea Magistrale;
- aa) valor medio della valutazione complessiva della didattica;
- bb) voto medio di Laurea/Laurea Magistrale.

Risultati di prestazione relativi ai servizi di supporto all'attività didattica:

- a) Attività di orientamento (numero di studenti che hanno usufruito di attività di orientamento, numero di studenti che hanno usufruito della prova di valutazione delle conoscenze in ingresso presso il proprio istituto scolastico, numero di studenti che hanno usufruito della prova di valutazione delle conoscenze in ingresso al momento dell'accesso all'università);
- b) Attività di supporto per il recupero (numero e percentuale di successo delle attività di supporto per il recupero);
- c) Attività di Segreteria (tempi registrazione esami, aggiornamento della progressione carriere, etc.);
- d) Informazione e Comunicazione (entità degli sforzi per migliorare la disponibilità, l'accuratezza e la trasparenza delle informazioni, etc.);

- e) Tutorato didattico (numero e percentuale di successo delle iniziative di tutorato didattico);
- f) Tutorato organizzativo (numero e percentuale di successo delle iniziative di tutorato organizzativo);
- g) Supporto all'internazionalizzazione attraverso programmi dedicati quali l'Erasmus (numero di studenti in mobilità in uscita, numero di studenti in mobilità in ingresso, durata media dei periodi di permanenza all'estero, numero di crediti medi acquisiti, etc.);
- h) Attività professionalizzanti (numero delle attività di professionalizzazione attivate, percentuale di partecipazione alle attività attivate, etc.);
- i) Attività di Tirocinio, Stage (numero di tirocini/stage attivati, percentuale di studenti che usufruisce di tirocini/stage, durata media delle attività di tirocinio/stage, etc.);
- j) Orientamento in uscita (numero delle iniziative di orientamento in uscita attivate, percentuale di partecipazione alle iniziative, etc.);
- k) *Placement (numero delle iniziative/programmi per il placement, numero degli studenti che hanno usufruito delle iniziative, percentuale di successo delle iniziative, livello di coerenza tra le collocazioni ed il titolo di studio conseguito, etc.).*

Ricerca (Istituzionale e conto terzi)

Risultati di prestazione relativi a

- a) numero dei premi e riconoscimenti di ricerca di prestigio (ad esempio Nobel);
- b) credenziali scientifiche per Dipartimento/docente;
- c) percentuale di progetti finanziati su totale progetti presentati (ad esempio PRIN, FIRB, UE, etc.) per Ateneo/Dipartimento/SSD/docente;
- d) portafoglio brevetti (numero e valore);
- e) risultati delle valutazioni CIVR;
- f) esiti *peer review* per Ateneo/Dipartimento.

Risultati di prestazione relativi all'attività di valorizzazione del know-how e del trasferimento tecnologico

- a) numero degli spin-off/start up costituiti;
- b) tasso di successo degli spin-off/start up costituiti.

Servizi

Risultati di prestazione generale in merito ai servizi offerti:

- a) ampiezza e differenziazione dei servizi;
- b) aderenza agli standard di qualità pubblicizzati all'esterno (ad esempio attraverso le carte dei servizi);

- c) tempi di erogazione dei servizi;
- d) tempi di attesa per l'accesso ai servizi;
- e) multicanalità di accesso ai servizi (fisico, telefonico, web) e loro copertura (orari e tempi di risposta);
- f) grado di copertura dei servizi obbligatori per la carriera studenti disponibili a distanza;
- g) disponibilità e grado di utilizzo di servizi ICT a supporto della didattica;
- h) grado di disponibilità di informazioni in lingua straniera;
- i) grado di diffusione sul totale dei servizi erogati dei SAL (Service Agreement Level);
- j) numero degli abbonamenti a periodici elettronici;
- k) numero degli abbonamenti a riviste cartacee;
- l) disponibilità di canali di comunicazione dedicati e di servizi di counseling;
- m) monte ore formazione del personale dedicata all'efficace gestione delle relazioni con i clienti/utenti (ad esempio cordialità e professionalità nella comunicazione e nel trattamento di clienti/utenti).

Risultati di prestazione in merito all'attività di formazione (Attività di formazione a catalogo o su commessa senza valore legale del titolo di studio):

- a) numero di corsi offerti;
- b) numero delle edizioni offerte per ogni corso;
- c) numero di partecipanti per ogni singola edizione dei corsi offerti;
- d) valore medio del grado di soddisfazione dei partecipanti ai corsi;
- e) livello di apprendimento a fine corso.

Risultati di prestazione in merito alle prestazioni a tariffario quali:

- f) analisi/prove di laboratorio;
- g) verifiche e/o collaudi;
- h) taratura strumenti.

Risultati di prestazione relativi alla disponibilità di infrastrutture a supporto dell'attività didattica:

- a) numero di aule, spazi studio, laboratori destinati agli studenti;
- b) numero posti aula/numero studenti;
- c) numero postazioni studio/ numero studenti;
- d) numero postazioni utenti in biblioteca/ numero studenti;
- e) numero posti a sedere in biblioteca/ numero studenti;
- f) metri quadri di laboratorio/studente;

- g) metri quadri spazi studenti nuovi o rinnovati (ultimi 5 anni) su metri quadri totali studente;
- h) percentuale di copertura Wireless;
- i) metri quadri spazi attività sportive per studenti;
- j) numero posti letto disponibili per studenti fuori sede;
- k) accessibilità agli studenti disabili e servizi dedicati.

Critério 7: Risultati relativi al Personale

Definizione

I risultati che l'organizzazione universitaria ottiene nello sviluppo delle competenze, della motivazione, della soddisfazione e delle performance del personale docente e tecnico-amministrativo.

Implicazioni chiave

Questo criterio si riferisce alla soddisfazione di tutto il personale dell'organizzazione universitaria. Generalmente le organizzazioni realizzano indagini interne per rilevare i livelli di soddisfazione del personale, ma si possono utilizzare anche altri strumenti complementari come focus group, interviste al termine del rapporto di lavoro e sessioni di valutazione. Si possono anche utilizzare sistemi per valutare le performance del personale e lo sviluppo delle competenze.

A volte vincoli esterni possono limitare la libertà dell'organizzazione in quest'area. I vincoli e il modo in cui l'organizzazione li supera o agisce su di essi dovrebbero essere chiaramente esposti.

È importante per tutte le organizzazioni condurre indagini per conoscere l'opinione del personale riguardo all'immagine dell'organizzazione e alla sua missione, all'ambiente di lavoro, alla leadership e ai sistemi di gestione dell'organizzazione, allo sviluppo delle carriere e delle competenze professionali e ai prodotti e servizi che l'organizzazione fornisce.

È inoltre utile che le organizzazioni si dotino di un insieme di indicatori di performance per misurare i risultati raggiunti, rispetto agli obiettivi e alle aspettative, relativamente al grado di soddisfazione del personale, alle performance, allo sviluppo delle competenze, alla motivazione e al livello di coinvolgimento nell'organizzazione.

Sottocriterio 7.1 - I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale

Risultati relativi alla soddisfazione complessiva del personale circa:

- a) l'immagine e la performance complessiva dell'organizzazione universitaria (rispetto alla società, al territorio, agli studenti, alle famiglie, alle aziende e agli enti pubblici e privati che assumono i laureati, ai cittadini/clienti, agli altri portatori di interesse);
- b) valore e adeguatezza dell'offerta formativa e dell'organizzazione didattica;
- c) valore e adeguatezza dei servizi di supporto alla didattica quali: orientamento in ingresso, supporto in itinere (tutoring, counseling, etc.), supporto per chi abbandona il corso di studio, sistema di valutazione, orientamento in uscita, placement, supporto per l'ammissione alla laurea e alla laurea magistrale;
- d) organizzazione del monitoraggio delle carriere;
- e) livelli di apprendimento, riuscita scolastica e professionale degli studenti;
- f) soddisfazione personale docente;
- g) soddisfazione personale tecnico-amministrativo.

Risultati relativi alla soddisfazione del personale nei confronti della direzione e del sistema di gestione:

- a) la capacità dell'alta direzione e di quella intermedia di guidare l'organizzazione universitaria (ad esempio definire obiettivi, coinvolgere, allocare le risorse etc.) e di gestire la comunicazione;
- b) il livello di conoscenza della strategia, della missione dell'organizzazione e degli obiettivi di medio - lungo periodo;
- c) la capacità della dirigenza e dei ruoli di responsabilità intermedi di formalizzare e standardizzare i cambiamenti organizzativi rendendo chiari e trasparenti: ruoli, compiti, *mission* e attività (ad esempio con documenti organizzativi chiari e semplici o linee guida e buone pratiche organizzative, etc.);
- d) l'approccio dell'organizzazione universitaria all'innovazione;
- e) la capacità dell'organizzazione di progettare e utilizzare forme di rendicontazione diverse (ad esempio report dell'Ateneo, etc.) coerenti con gli strumenti di programmazioni (ad esempio piani strategici, obiettivi dirigenziali);
- f) la capacità di valorizzare i singoli individui;
- g) la possibilità per i collaboratori di esprimere formalmente le percezioni in merito all'operato dei capi;
- h) i riconoscimenti all'impegno individuale e di gruppo attraverso:
 - riconoscimenti tangibili come gli incentivi economici, l'attribuzione di incarichi per cui è prevista una remunerazione aggiuntiva, l'attribuzione di incarichi che

consentano vantaggi sull'organizzazione del lavoro, o sulla progressione di carriera quali ad esempio assegnazione di progetti di particolare rilievo;

- i riconoscimenti simbolici come ad esempio lettere di encomio, di ringraziamento, di congratulazione, menzioni in incontri ufficiali, assegnazione di progetti di interesse della persona.

Risultati relativi alla soddisfazione del personale per le condizioni lavorative:

- a) il clima negli ambienti di lavoro e la cultura dell'organizzazione universitaria (ad esempio come vengono gestiti i conflitti, le rimostranze, i problemi personali);
- b) la capacità dell'organizzazione di garantire al personale strumenti e luoghi dedicati al lavoro (ad esempio indagini sulla funzionalità e organizzazione degli spazi e livelli di gradimento degli uffici, delle sale riunioni, adeguatezza, funzionalità e aggiornamento degli strumenti di lavoro, etc.);
- c) formalizzazione, diffusione e comunicazione di regole o protocolli per garantire pari opportunità e equità nei trattamenti economici, nei comportamenti e nei percorsi/opportunità di carriera;
- d) la capacità dell'organizzazione di garantire spazi, servizi comuni e benefit al personale (ad esempio mense, sale ristoro, buoni pasto, convenzioni con centri culturali o altre agevolazioni);
- e) l'approccio a tematiche sociali (ad esempio flessibilità dell'orario di lavoro, politiche di inclusione dei soggetti disabili, di sostegno al personale in situazioni di grave malattia, di stabilizzazione del personale precario).

Risultati relativi alla motivazione e alla soddisfazione del personale per lo sviluppo della carriera e delle competenze:

- a) capacità della dirigenza di promuovere strategie per la gestione delle risorse umane, per lo sviluppo sistematico delle competenze, per i sistemi di valutazione e per le politiche di formazione;
- b) chiarezza dei ruoli, responsabilità, compiti e tempi di responsabilizzazione;
- c) definizione di obiettivi chiari e valutazione dei risultati;
- d) capacità della direzione di promuovere la conoscenza, da parte del personale, degli obiettivi dell'organizzazione;
- e) risultati riguardanti la disponibilità del personale ad accettare i cambiamenti;
- f) piani di sviluppo e job rotation;
- g) sperimentazione di iniziative a supporto dell'arricchimento del curriculum;
- h) scambio di esperienze con altre organizzazioni universitarie e enti.

Indicatori riguardanti la soddisfazione del personale quali ad esempio:

Tasso di assenteismo

- a) numero di assenze del personale tecnico-amministrativo dal luogo di lavoro (media degli assenti/organico medio x 100 con riferimento ad un orizzonte temporale definito);
- b) numero di assenze del personale tecnico-amministrativo dal luogo di lavoro espresso in giornate (giornate di assenza/giornate lavorabili x 100 con riferimento ad un orizzonte temporale definito);
- c) numero di assenze del personale tecnico-amministrativo dal luogo di lavoro espresso in ore (ore di assenza/ore lavorabili x 100 con riferimento ad un orizzonte temporale definito).

Tasso di turnover complessivo

- a) numero di unità di personale (DOC e TA) entrate e uscite dall'organizzazione (entrati + usciti nel periodo / organico medio del periodo x 100 con riferimento ad un orizzonte temporale definito);
- b) numero di unità di personale (DOC e TA) entrate e uscite dall'organizzazione per dimissioni volontarie (entrati + usciti nel periodo/organico medio del periodo x 100 con riferimento ad un orizzonte temporale definito).

Tasso di turnover neo-assunti

- a) numero di unità di personale (DOC e TA) neo-assunte entrate e uscite dall'organizzazione (nuovi assunti usciti nel periodo x/nuovi assunti nel periodo x 100 con riferimento ad un orizzonte temporale definito).

Tasso generale di stabilità all'anno n

- a) percentuale dell'organico (DOC e TA) con anzianità aziendale superiore a un certo numero di anni x (personale con anzianità aziendale > x / organico all'anno (n-x) x 100 con riferimento ad un orizzonte temporale definito).

Tasso di contestazione su azioni relative al personale

- a) percentuale di contestazioni a fronte di decisioni assunte su base n corsi, concorsi, incarichi conferiti, etc. (numero di contestazioni/totale interessati x 100 con riferimento ad un orizzonte temporale definito).

Indicatori riguardanti la performance del personale (ad esempio misure di produttività, risultati di valutazione):

Misure riferite al contributo individuale

Per il personale tecnico-amministrativo:

- b) risultati di valutazione degli obiettivi, misure di comportamento (fasce di punteggio di valutazione dei singoli su comportamenti/risultati);
- c) tasso di presentismo (presenze effettive/totale giorni lavorabili), eventualmente associato a valutazione positiva;
- d) misure sintetiche relative alla valutazione del livello dell'impegno e l'apporto professionale.

Per il personale DOC docente:

- a) valutazione del carico didattico (CFU studente);
- b) valutazione delle credenziali scientifiche (pesatura della produttività scientifica);
- c) capacità di Autofinanziamento;
- d) valutazione della qualità della didattica da parte degli studenti.

Misure riferite all'organizzazione e a contributi aggregati

- a) percentuale di copertura delle esigenze di personale con riferimento alla programmazione del personale;
- b) rapporto tra personale TA e DOC;
- c) rapporto tra personale di ruolo e flessibile sia per DOC che per TA;
- d) percentuale dirigenziale/totale personale TA;
- e) percentuale di personale coinvolto in incarichi di responsabilità, coordinamento e supporto (responsabilità-leadership diffusa);
- f) percentuale di personale interessato ai processi di valutazione (per valutazione dei risultati, valutazione dei comportamenti, valutazione produttività);
- g) percentuale di personale con valutazione positiva sui risultati, comportamenti-qualità delle prestazioni, produttività individuale;
- h) misure di attività, indice di impiego di risorse (performance di strutture e persone);
- i) costi per gestione delle attività rapportati ai prodotti;
- j) indici per variazione triennale dei volumi di attività gestita/amministrata o prodotta/dotazione di personale in FTE (full time equivalent);
- k) percentuale di personale allocato sui processi primari (didattica, ricerca, trasferimento tecnologico).

Misure di efficienza su servizi HR

- a) tempo medio di copertura per una posizione organizzativa interna nuova o resa vacante;
- b) tempo medio per l'elaborazione di un bando di concorso per una posizione di docente di ruolo;
- c) tempo medio per l'elaborazione di un bando di concorso per una posizione che preveda un effettivo dell'organico;

- d) tempo medio tra la ricostruzione della carriera del personale docente e emissione del decreto rettorale di ricostruzione;
- e) tempo medio tra la presentazione della domanda di pensionamento e la comunicazione di accoglimento delle dimissioni.

Livello di conoscenza/utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione da parte del personale

- a) Livello di conoscenza delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione da parte del personale dell'organizzazione universitaria;
- b) Livello di utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione da parte del personale dell'organizzazione universitaria.

Indicatori riguardanti lo sviluppo delle competenze (ad esempio livello di partecipazione e percentuale di successo nelle attività di formazione, efficacia dei budget destinati alla formazione)

Diffusione di metodologie e tecniche

- a) percentuale di personale che utilizza strumenti di autovalutazione delle proprie competenze;
- b) percentuale di personale che ha partecipato a valutazione di potenziale tramite assessment;
- c) percentuale di personale che trova un supporto di carriera attraverso azioni di counseling professionale;
- d) percentuale di personale che trova supporto di ruolo attraverso azioni di coaching (comportamenti);
- e) percentuale di personale che trova supporto formativo a seguito della restituzione dei giudizi su valutazione comportamenti e qualità delle prestazioni;
- f) percentuale di posizioni mappate e valutate per categoria.

Presenza ed estensione della formazione

- a) presenza di un sistema formalizzato di pianificazione del fabbisogno del personale;
- b) presenza di un piano di formazione individuale per i neo-assunti;
- c) attività di tutoring dei nuovi assunti;
- d) numero corsi organizzati per 100 dipendenti;
- e) percentuale di personale formato sul totale per categoria di inquadramento;
- f) numero ore di formazione erogate in un anno;
- g) numero ore fruite pro-capite;
- h) costo della formazione su base annuale;
- i) costo della formazione pro-capite;

- i) numero ore di formazione effettuate per ciascuna tipologia di personale (percentuale sulle ore previste dal piano di formazione);
- k) numero ore di formazione manageriale sul monte ore formazione erogato;
- l) percentuale di dipendenti che hanno svolto la valutazione di apprendimento;
- m) adozione di misure dirette e indirette sull'efficacia della formazione (percentuale dei corsi sottoposti a valutazione di soddisfazione e/o apprendimento, analisi di impatto formativo anche attraverso la valutazione del capo e l'analisi del miglioramento delle prestazioni).

Evidenze della capacità del personale di relazionarsi ai clienti/utenti e di rispondere ai loro bisogni, percentuale dei servizi gestiti attraverso modelli di Qualità o di SLA (service level agreement)

- a) grado di copertura dei servizi offerti in modalità web service;
- b) numero ed estensione dei reclami;
- c) numero incontri con i vari clienti e n° progetti attivati a seguito di questi incontri;
- d) continuità dei servizi;
- e) rapidità di risposta alle richieste;
- f) copertura media (giornaliera/settimanale) per l'accesso ai servizi;
- g) tempi di attesa per l'accesso ai servizi, agli sportelli, etc.).

Grado di mobilità del personale all'interno dell'organizzazione

Volume di attività su Mobilità

- a) numero di richieste di trasferimenti presso altre aree dell'Ateneo (sommatoria) e percentuale di realizzazione;
- b) percentuale delle richieste di trasferimento del personale in uscita per singola Struttura e percentuale di realizzazione.

Evidenze del grado di mobilità

- a) percentuale del personale trasferito per iniziative/necessità dell'organizzazione;
- b) percentuale del personale trasferito a seguito di messa in disponibilità;
- c) percentuale di personale interessato da programmi di job rotation (mobilità orizzontale per sviluppo);
- d) percentuale di personale interessato per singola categoria/famiglia professionale da progressione di carriera (mobilità verticale per lo sviluppo).

Indicatori riguardanti la motivazione e il coinvolgimento (ad esempio percentuale di risposta alle indagini sul personale, numero di proposte di innovazione, partecipazione a gruppi interni di discussione)

- a) numero di canali di ascolto organizzativo attivati a favore dei dipendenti (sistema di valutazione delle prestazioni, anagrafiche e inventari delle competenze, etc.);
- b) numero di iniziative annue su indagini a sfondo diagnostico in ambito motivazionale, climatico, retributivo;
- c) numero di comunità di pratiche (comunità omogenee sul piano professionale, delle competenze, degli obiettivi e dei problemi che li accomunano) supportati all'interno di spazi virtuali di collaborazione -intranet- su discussioni, percorsi formativi, forum, etc.;
- d) percentuale di risposta alle indagini sul personale;
- e) numero di gruppi di lavoro formalizzati con partecipazione trasversale a più unità/strutture;
- f) tasso di partecipazione del personale agli organismi di coinvolgimento istituzionale;
- g) partecipazione a progetti e programmi realizzati in collaborazione con altre organizzazioni universitarie e/o altri enti;
- h) ore di straordinario non retribuite e non recuperate (numero dipendenti con delta orario positivo sul totale dipendenti, valore medio procapite);
- i) quantità e qualità di proposte di innovazione;
- j) efficacia delle azioni in risposta alle indagini di percezione del personale.

Numero/frequenza dei riconoscimenti individuali e di gruppo

- a) numero del personale interessato da specifiche incentivazioni legate alla produttività individuale;
- b) numero del personale interessato da specifiche incentivazioni legate alla produttività collettiva;
- c) numero di percettori su aventi diritto (ad esempio numero di percettori su aventi diritto per le PEO);
- d) numero di percettori su totale personale TA per le PEV);
- e) valore medio indennità di posizione e di responsabilità;
- f) monte Retribuzione Annuale Lorda (RAL)/monte Retribuzione Globale Annuale (RGA);
- g) valore medio dell'indennità ex art. 41 CCNL 27/01/05;
- h) incidenza dell'indennità ex art. 41 CCNL 27/01/05 su Retribuzione Annuale Lorda (importo totale erogato ai percettori/monte RAL dei percettori);

- i) quantità di risorse attribuite con criteri di valutazione (importo totale erogato ai percettori/monte RAL dei percettori);
- j) incidenza dell'indennità di responsabilità (importo totale erogato ai percettori/monte RAL dei percettori);
- k) incidenza dell'indennità di posizione EP superiore al minimo (importo totale erogato ai percettori/monte RAL dei percettori);
- l) incidenza dell'indennità ex legge Merloni (importo totale erogato ai percettori/monte RAL dei percettori);
- m) incidenza del conto terzi (importo totale erogato ai percettori/monte RAL dei percettori);
- n) tempo medio di permanenza nella categoria;
- o) valore medio conto terzi pro capite.

Numero di segnalazioni di possibili casi di conflitto di interesse e valutazioni sui relativi esiti

- a) numero di provvedimenti disciplinari avviati per conflitto di interesse;
- b) numero di richieste di incarichi esterni rifiutate per conflitto di interesse.

Criterion 8: Risultati relativi alla società

Definizione

I risultati che l'organizzazione universitaria ottiene nella soddisfazione dei bisogni della comunità locale, nazionale ed internazionale. Questo può includere anche la percezione relativa all'approccio e al contributo dell'organizzazione alla qualità della vita e dell'ambiente e alla conservazione delle risorse naturali, nonché le misurazioni che l'organizzazione stessa conduce per verificare l'efficacia del proprio contributo alla società.

Implicazioni chiave

Le organizzazioni pubbliche hanno un impatto sulla società in virtù della natura stessa delle loro attività primarie e del loro mandato istituzionale e i prodotti di tali attività influenzeranno beneficiari diretti ed indiretti. Le analisi degli effetti immediati di tali attività sui beneficiari diretti devono essere presentate nel criterio relativo alla soddisfazione del cliente/utente (criterio 6) e nel criterio relativo ai risultati delle performance chiave (criterio. 9).

Il criterio 8 ha lo scopo di misurare gli impatti intenzionali o non intenzionali che l'organizzazione determina sulla società al di là di quelli connessi con le sue attività

primarie e con il suo mandato istituzionale. In questo senso, l'analisi deve prendere qui in considerazione sia gli impatti derivanti dagli obiettivi pianificati, che le conseguenze non intenzionali, come gli effetti collaterali, che possono avere un impatto positivo o negativo sulla società.

La valutazione prende in considerazione sia le misurazioni qualitative della percezione che gli indicatori quantitativi.

I risultati da analizzare possono essere relativi a:

- impatto economico;
- dimensione sociale, ad esempio soggetti diversamente abili;
- qualità della vita;
- impatto sull'ambiente;
- qualità della democrazia.

Sottocriterio 8.1 - I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

In relazione ai fini dell'organizzazione, i risultati sociali percepiti dai portatori di interesse possono includere, per esempio:

a) l'immagine complessiva dell'organizzazione universitaria registrata dai media, dalle associazioni di categoria (impresa, artigianato), attraverso:

- impatto sulla qualità della vita dei portatori di interesse interni ed esterni (studenti, famiglie, personale dell'organizzazione, mondo del lavoro, etc.);
- impatto sullo sviluppo sociale;
- contributo alla crescita culturale;
- contributo allo sviluppo della tecnologia e dell'innovazione;
- apertura e alla trasparenza dell'organizzazione universitaria;
- fruibilità dei servizi erogati dall'organizzazione universitaria a beneficio di molteplici categorie di portatori di interesse, con diverse tipologie di mezzi e con orari flessibili;
- efficacia nel rispondere ai contatti;

b) l'organizzazione come soggetto economico, attraverso:

- impatto economico sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
- reputazione dell'organizzazione come datore di lavoro/contributore alla società locale/globale attraverso la creazione di forza lavoro qualificata;
- partecipazione a progetti di notevole rilevanza e impatto economico a scala territoriale, a spin-off ed a start up di Ateneo;

- partecipazione ad eventi e manifestazioni per la diffusione dei risultati, delle conoscenze e delle esperienze tratti da spin-off e start up di Ateneo;
- c) l'organizzazione come soggetto giuridico responsabile, attraverso:
- rapporti con le autorità pubbliche e gli organismi di rappresentanza delle Istituzioni Universitarie (CRUI, CIVR, CNVSU, ANVUR, etc.);
 - rapporti con le altre organizzazioni universitarie attive sul territorio (Comitati regionali di coordinamento, Conferenza dei Rettori delle Università della Regione, etc.);
 - divulgazione di informazioni significative per la comunità;
- d) comportamento dell'organizzazione universitaria ispirato a principi etici, attraverso:
- adozione di regolamenti o istituzione di comitati o commissioni etiche con lo scopo di orientare la comunità universitaria alla condivisione di principi etici definiti e trasparenti;
 - pratica delle pari opportunità;
- e) coinvolgimento nella comunità in cui si opera attraverso la partecipazione a programmi, iniziative e eventi che impattano sulla società locale, nazionale e internazionale, attraverso:
- iniziative in collaborazione con altre università e istituzioni;
 - promozione di eventi culturali rivolti alla collettività;
 - partecipazione a programmi educativi e formativi;
 - sviluppo di attività di rilevanza sociale e territoriale;
 - coinvolgimento in organismi sociali per attività connesse a quelle dell'organizzazione;
 - supporto ad attività di servizio sanitario e sociale;
 - sponsorizzazione di attività sportive e ricreative;
 - attività di volontariato e di impegno umanitario;
- f) impatto sulla società relativo allo sviluppo sostenibile a livello locale, regionale, nazionale e internazionale, attraverso:
- promozione di campagne di sensibilizzazione sul rispetto dell'ambiente, sulla salvaguardia della salute e sicurezza, sulla riduzione e razionalizzazione dei consumi, sul recupero e riciclo;
 - diffusione nel territorio locale, regionale, nazionale e internazionale, di esperienze positive, testate dall'organizzazione universitaria in tema di rispetto dell'ambiente, di riduzione e la razionalizzazione dei consumi, di recupero e riciclo;

g) impatto ambientale sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale (azioni volte a ridurre prevenire e ridurre disturbi o danni derivanti dalle proprie attività di produzione e/o dai propri prodotti e servizi durante il loro ciclo di vita), attraverso:

- studi di impatto ambientale;
- implementazione di sistemi di gestione ambientale;
- implementazione di sistemi di gestione per la sicurezza;
- promozione di misure che contribuiscano, d'intesa con gli altri attori operanti nel territorio, allo sviluppo sostenibile dell'area urbana con politiche per la riduzione degli effetti negativi della mobilità (congestione, consumi energetici, inquinamento, incidenti);
- valutazione della performance ambientale e del ciclo di vita dei prodotti (ad esempio impronta ecologica, impronta climatica, etc.);
- gestione dei rischi per la salute e sicurezza;
- riduzione dei rumori e degli odori sgradevoli;
- riduzione dell'inquinamento e delle emissioni di sostanze tossiche;
- iniziative per la raccolta differenziata ed il recupero e riciclo di rifiuti;

h) attività volte a promuovere la preservazione, il risparmio e il reintegro delle risorse naturali, attraverso:

- risparmio energetico (ad esempio presenza e attività dell'energy manager)
- riduzione del traffico attraverso la gestione della mobilità (ad esempio presenza e attività del mobility manager);
- analisi della catena di fornitura (ad esempio green procurement, etc.);
- gestione della logistica esterna ed interna;
- scelta dei mezzi di trasporto;
- riduzione ed eliminazione di sprechi e di materiali per imballaggio;
- sostituzione di materie prime o altri fattori di produzione;
- corretto utilizzo delle risorse di pubblica utilità come gas, acqua, elettricità.

*Sottocriterio 8.2 Gli indicatori della performance sociale
dell'organizzazione*

In relazione ai fini dell'organizzazione universitaria, gli indicatori di prestazione possono includere, oltre agli elementi indicati in 8.1, i seguenti esempi:

- a) variazione dei livelli occupazionali determinati dall'organizzazione universitaria;
- b) numero dei riconoscimenti e premi ricevuti;

- c) misura dell'attenzione ricevuta dai media (ad esempio numero delle segnalazioni positive sulla stampa);
- d) numero delle relazioni con autorità, gruppi e rappresentanti di comunità;
- e) scambio produttivo di conoscenze e informazioni con altri soggetti;
- f) visibilità sul territorio attraverso convegni, seminari, etc.;
- g) numero delle manifestazioni culturali aperte alla cittadinanza;
- h) iniziative di knowledge transfer;
- i) numero di ore destinate all'uso degli spazi dell'Ateneo da parte del territorio;
- j) numero dei distacchi sindacali;
- k) sostegno agli studenti socialmente svantaggiati;
- l) sostegno all'integrazione e accoglienza degli studenti stranieri;
- m) sostegno ai cittadini socialmente svantaggiati;
- n) sostegno all'integrazione e accoglienza delle minoranze;
- o) livello di assunzione dei diversamente abili rispetto alla quota obbligatoria;
- p) numero dei progetti di cooperazione internazionale a favore dei paesi in via di sviluppo e relativo sostegno da parte dell'ateneo (finanziamenti, personale, etc.);
- q) sostegno all'impegno civico degli studenti e del personale;
- r) numero delle iniziative a favore del volontariato sociale organizzate;
- s) numero degli interventi formativi per la cittadinanza sulla sicurezza;
- t) programmi per tutelare gli studenti e il personale da rischi per la salute e incidenti;
- u) numero delle iniziative orientate alla sicurezza e alla riduzione dell'inquinamento;
- v) attività dell'organizzazione per preservare e sostenere le risorse (ad esempio grado di adeguamento agli standard ambientali, uso di materiali riciclati, adozione di programmi di mobility management che includano l'uso di mezzi di trasporto "salvambiente" e la riduzione dei rumori, adozione di programmi di energy management che prevedano riduzione dell'uso di elettricità, gas, acqua).

Criterion 9: Results relative to key performance

chiave

Definizione

I risultati che l'organizzazione universitaria ottiene come effetto delle strategie e delle politiche attuate per soddisfare i bisogni e le richieste dei vari portatori di interesse (risultati esterni) e i risultati che l'organizzazione ha ottenuto nella gestione e nei processi di miglioramento (risultati interni).

Implicazioni chiave

I risultati relativi alle performance chiave riguardano tutto ciò che l'organizzazione ha stabilito essere essenziale: risultati misurabili che individuano il successo dell'organizzazione nel breve e nel lungo termine.

Essi rappresentano la capacità delle politiche e dei processi di raggiungere fini e obiettivi, inclusi i traguardi specifici definiti dal livello politico.

I risultati relativi alle performance chiave possono essere suddivisi in:

- 1) *risultati esterni*: la misurazione dell'efficacia delle politiche e dei servizi/prodotti in termini di capacità di migliorare le condizioni dei beneficiari diretti e di raggiungere gli obiettivi delle attività chiave, considerando sia gli output – servizi e prodotti – sia gli outcome – impatti delle attività primarie dell'organizzazione sui portatori di interesse esterni (efficacia);
- 2) *risultati interni*: la misurazione del funzionamento interno dell'organizzazione ovvero della gestione, del miglioramento e della performance finanziaria (efficienza ed economicità).

Queste misure sono strettamente legate alle politiche e strategie (criterio 2), alle partnership e risorse (criterio 4) e ai processi (criterio 5).

Sottocriterio 9.1 I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi

9.1.a Risultati in termini di output dell'erogazione di servizi realizzati a livello di organizzazione universitaria e/o di singole strutture con riferimento alle diverse aree di attività (efficacia) fra i quali ad esempio

Aree e Categorie di Indicatori/Indicatori

Indicatori generali

- a) tasso di successo in rapporto alla missione e alla visione;
- b) risultati di verifiche e ispezioni di legge e non (accreditamento, certificazione, etc.);

- c) prestazioni complessive dei processi;
- d) indicatori Alma Laurea;
- e) indicatori Rilevazione Nuclei del CNVSU;
- f) indicatori Fondo di Finanziamento Ordinario;
- g) capacità di attrazione ad esempio attraverso il numero degli immatricolati.

Didattica (Attività didattica per il rilascio di titoli di studio con valore legale)

Indicatori dell'offerta formativa:

- a) numero di corsi di primo e secondo livello;
- b) numero di corsi di master, alta formazione e formazione continua e permanente;
- c) numero di corsi di dottorato;
- d) numero di corsi di specializzazione.

Indicatori di monitoraggio della qualità della didattica:

- a) percentuale dei corsi sottoposti a processi di quality assurance;
- b) percentuale dei corsi che rispettano i requisiti qualificanti;
- c) grado globale di risposta ai questionari e grado di soddisfazione degli studenti;
- d) esiti valutazione docenti;
- e) grado di integrazione degli studenti svantaggiati e/o con disabilità;
- f) numero dei docenti esterni.

Indicatori del successo della didattica:

- a) tasso di successo dei laureati nei successivi percorsi universitari (lauree specialistiche, master, dottorati, etc.) e nel lavoro;
- b) tasso di promozione agli esami di profitto;
- c) tasso di abbandono degli studenti (rinunce, trasferimenti ad altre sedi, etc.);
- d) percentuale di laureati;
- e) durata del percorso di laurea;
- f) percentuale di studenti frequentanti;
- g) tasso di partecipazione degli studenti alle attività formative.

Ricerca (Istituzionale e conto terzi)

Risultati chiave dell'Attività di Ricerca

Indicatori di volume dell'attività di ricerca:

- a) numero e ammontare dei Progetti di Ricerca con Università (della stessa regione, italiane, internazionali);
- b) numero e ammontare dei Progetti di Ricerca con Centri di Ricerca (della stessa regione, italiani, internazionali);
- c) tasso di partecipazione ai programmi di ricerca;
- d) tasso di successo nella partecipazione ai programmi di ricerca;
- e) numero di ricercatori in mobilità all'estero;
- f) numero di ricercatori stranieri presenti in sede;
- g) numero pubblicazioni scientifiche totali (Riviste, Atti di Convegno, Libri, etc.);
- h) numero pubblicazioni su riviste classificate (ad esempio ISI, Scopus,);
- i) numero libri pubblicati.

Indicatori della qualità della ricerca:

- a) numero progetti finanziati da enti esterni (da valutare se includere il c/terzi);
- b) volume finanziario dei progetti di ricerca finanziati da enti esterni;
- c) numero pubblicazioni;
- d) numero brevetti;
- e) posizionamento nella valutazione CIVR;
- f) numero di iniziative di peer review;
- g) numero di citazioni di articoli pubblicati su riviste classificate (ad esempio ISI, Scopus);
- h) H-index.

Indicatori degli investimenti per la ricerca

- a) ammontare degli acquisti di impianti e attrezzature di ricerca;
- b) ammontare degli acquisti di software per la ricerca;
- c) ammontare degli acquisti di libri, riviste.

Risultati chiave dell'attività di valorizzazione del know-how e del trasferimento tecnologico

- a) numero di Prodotti/Servizi di ricerca;
- b) ricavi da Prodotti/Servizi di ricerca;
- c) numero di brevetti depositati (nazionali, europei, mondiali);
- d) ricavi da brevetti depositati (nazionali, europei, mondiali);
- e) numero di Spin-off in cui l'ente di ricerca è socio;
- f) ricavi da Spin-off in cui l'ente di ricerca è socio.

Servizi

Risultati chiave dell'erogazione dei servizi:

- a) tempo medio di evasione di una pratica di segreteria;
- b) numero di servizi accessibili via web;
- c) numero di servizi per i quali è attiva la tracciabilità via web;
- d) indicatori GP.

Risultati chiave dell'attività di organizzazione di manifestazioni

- a) numero di seminari, convegni, manifestazioni organizzati;
- b) numero di partecipanti a seminari, convegni, manifestazioni.

Risultati chiave dell'attività di formazione (a catalogo o su commessa senza valore legale dei titoli di studio)

- a) numero di Corsi di Formazione erogati;
- b) numero di ore di formazione erogate;
- c) numero di partecipanti a Corsi di Formazione erogati.

Risultati chiave dell'attività di Prestazioni a tariffario (volume di prestazioni a tariffario effettuate):

- a) numero di analisi/prove di laboratorio;
- b) numero di verifiche e/o collaudi;
- c) numero di tarature strumenti;
- d) numero di altri servizi a pagamento.

9.1.b miglioramento della qualità dei prodotti e servizi erogati rispetto a quanto precedentemente misurato (cfr 9.1.a) ad esempio attraverso il miglioramento dei relativi indicatori

9.1.c livello di efficienza in termini di costi (output raggiunti al minor costo possibile):

Aree e Categorie di Indicatori/Indicatori

Didattica

- a) spesa totale corrente per le attività di didattica/numero totale iscritti;
- b) spesa totale didattica/crediti erogati;
- c) spesa totale docenza a contratto/numero ore di didattica frontale a contratto erogate;

- d) costo unitario della didattica per studente (costo pieno);
- e) costo unitario della didattica per credito erogato (costo pieno);
- f) costo unitario per corso di studio;
- g) costi relativi alla gestione delle supplenze, affidamento incarichi didattici.

Ricerca

- a) costo per euro di finanziamento ottenuto (investimento/finanziamento ottenuto);
- b) ammontare delle spese per Professori, Ricercatori, Assegnisti di Ricerca, Dottorandi di Ricerca, Borsisti, Tecnici di Ricerca/Laboratorio, Amministrativi, altro personale;
- c) ammontare delle spese per finanziare altri Enti per Progetti di Ricerca e altre attività;
- d) ammontare delle spese per i servizi generali;
- e) ammontare delle spese per infrastrutture, impianti, attrezzature.

Servizi

- a) costi unitari dei principali servizi in rapporto alle medie nazionali (immatricolazioni, gestione carriere, trasferimenti, certificazioni, spesa totale gestione missioni/missioni liquidate, etc.).

Infrastrutture

- a) costi per la gestione del patrimonio immobiliare (assicurazioni, guardiana, manutenzione ordinaria e straordinaria, adeguamento a normative di sicurezza, costi di riscaldamento e condizionamento, etc.);
- b) costi unitari di manutenzione per tipologia di strutture e attrezzature;
- c) costi unitari di gestione degli spazi;
- d) costi unitari di gestione delle infrastrutture tecnologiche;
- e) costi di manutenzione dei sistemi informativi.

Organizzazione

- a) costi unitari di gestione del personale;
- b) costi unitari relativi alla formazione del personale;
- c) costi unitari relativi ai concorsi personale.

9.1.d risultati di valutazioni, audit, ispezioni e verifiche
quali ad esempio:

- a) controlli da parte dei revisori (o dati tratti dalle relazioni degli stessi);
- b) controllo di gestione;
- c) valutazione dell'attività svolta dal direttore amministrativo, dai dirigenti e dal personale.

9.1.e risultati della partecipazione a competizioni, premi (eccellenza, qualità, innovazione, etica, etc.), procedure di certificazione/accreditamento di qualità, posizionamento in graduatorie comparative/benchmark) quali ad esempio:

- a) Premio Qualità della Pubblica Amministrazione;
- b) ranking internazionali (Shangai, *Times Higher Education Supplement*);
- c) ranking nazionali (Censis, Sole 24 ore).

9.1.f risultati di attività di benchmarking/ benchlearning
quali ad esempio:

- a) risultati progetto nazionale good practices;
- b) risultati benchmarking interno tra strutture analoghe.

Sottocriterio 9.2 - I risultati interni

9.2.a risultati nel campo della gestione e dell'innovazione

Aree e Categorie di Indicatori/Indicatori

Evidenza del coinvolgimento nell'organizzazione di tutti i portatori di interesse più significativi

- a) presenza di tali soggetti negli organi di governo;
- b) grado di coinvolgimento nei processi di formulazione delle strategie e di pianificazione dell'università.

Risultati della creazione di partnership e di attività condivise

- a) numero delle *partnership*;
- b) numero *spin-off*;

- c) numero consorzi di ricerca;
- d) numero convenzioni per il rilascio di titoli doppi e congiunti;
- e) numero di accordi di scambio.

Evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare i bisogni di tutti i portatori di interesse

- a) risultati di valutazione della percezione degli stakeholder;
- b) grado di soddisfazione degli stakeholder;
- c) tasso di successo delle azioni volte a migliorare la soddisfazione di esigenze definite.

Evidenza del successo ottenuto nel migliorare e innovare le strategie organizzative, le strutture e/o i processi

- a) tasso di successo di progetti di miglioramento;
- b) riconoscimenti ottenuti da soggetti esterni;
- c) valutazione della performance nell'innovazione;
- d) percentuali di progetti innovativi che hanno avuto esito positivo;
- e) percentuale di miglioramento dell'efficienza produttiva per processi/servizi innovativi;
- f) misura dell'efficacia dei processi connessi con l'innovazione.

Infrastrutture

- a) tasso di difettosità (anomalie, malfunzionamento) delle attrezzature.

Tecnologie

- a) utilizzo di nuove tecnologie nell'attività formativa basate su best practices.

Evidenza di un miglioramento nell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione (nella gestione delle conoscenze e/o nella comunicazione e nel networking interni ed esterni)

- a) indice di dotazione informatica;
- b) tasso di incremento o sostituzione delle apparecchiature informatiche;
- c) efficacia della comunicazione.

Risultati di ispezioni, verifiche e audit

- a) numero di *audit*;
- b) numero di non conformità rilevate;
- c) tasso di successo delle azione correttive;
- d) tasso di successo delle azioni preventive.

Performance di processo

- a) indicatori di prestazione di processi e progetti;
- b) tempi di sviluppo di nuovi servizi;
- c) tempi di predisposizione delle attività didattiche (orari delle lezioni, calendario degli esami di profitto, etc.);
- d) tempi di fornitura di informazioni, certificati, etc.

9.2.b risultati finanziari

Aree e Categorie di Indicatori/Indicatori

Grado di raggiungimento degli obiettivi di bilancio e finanziari

- a) rispetto del bilancio preventivo/budget;
- b) rispetto di vincoli di bilancio riferiti a requisiti normativi (ad esempio 90% FFO);
- c) valore libero dell'avanzo di amministrazione;
- d) valore dei residui;
- e) valore dei riporti;
- f) volume delle variazioni di bilancio;
- g) livello e qualità dell'indebitamento;
- h) velocità di spesa;
- i) tempo medio di permanenza della liquidità in cassa.

In che misura o secondo quale trend l'organizzazione è in grado di sostenersi con le risorse assegnate attraverso dispositivi istituzionali e con entrate proprie derivanti da tasse e contributi e dalla vendita di beni/servizi

- a) ammontare e composizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO);
- b) capacità di autofinanziamento (volume entrate esterne);
- c) ammontare del Finanziamento per Progetti di Ricerca proveniente da Pubblica Amministrazione (Ministeri, Regioni, Province, etc.), da Aziende Private, da Unione Europea;
- d) ammontare del Finanziamento per Attività di Formazione proveniente da Pubblica Amministrazione (Ministeri, Regioni, Province, etc.), da Aziende Private, da Unione Europea;
- e) gestione dei capitali depositati e loro redditività (volume interessi attivi);
- f) redditività degli investimenti (in società controllate o partecipate, spin-off, etc.);
- g) entrate derivanti da finanziamenti di partnership.

Evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare gli interessi finanziari dei portatori di interesse più significativi

- a) distribuzione delle spese sulle funzioni obiettivo;

Misura di efficacia/efficienza delle spese correnti

- a) spesa per studente rispetto alle entrate;
- b) spesa per studente su totale spese correnti;
- c) spese di investimento su totale spese;
- d) spesa corrente su totale spese;
- e) spese per servizi aggiuntivi su totale spese;
- f) spesa per progetti derivanti da azioni di miglioramento su totale spesa corrente;
- g) entrate derivanti da finanziamenti di partnership su totale entrate.

Risultati delle ispezioni finanziarie e degli audit

- a) esito ispezioni collegio dei revisori e relazioni di audit;
- b) esito verifiche contabili a livello di entrate, donazioni e spese;
- c) risultati di valutazioni risk assessment.

GLOSSARIO

Accountability

La necessità di rendere conto dell'utilizzo e della gestione delle risorse affidate nell'ambito delle proprie responsabilità, così come dei risultati ottenuti. Il rapporto di accountability si instaura tra chi detiene le responsabilità e chi ne ha delegato l'esercizio. Entrambe le parti devono rendere conto dell'operato.

Amministrazioni pubbliche

Un'amministrazione pubblica è qualsiasi istituzione, servizio o sistema che svolge attività volte alla cura degli interessi della collettività predeterminati in sede di indirizzo politico.

Analisi SWOT

Analisi dei punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weakness) dell'amministrazione e delle opportunità (Opportunities) ovvero i potenziali vantaggi e minacce (Threats) ovvero le potenziali difficoltà derivanti dall'ambiente circostante.

Apprendimento

Acquisizione e comprensione di informazioni potenzialmente in grado di generare miglioramenti o cambiamenti. Tipiche attività di apprendimento a livello di organizzazione sono il benchmarking/benchlearning, le valutazioni e/o le verifiche, le analisi delle prassi migliori (best practice). Fra le attività di apprendimento a livello individuale figurano l'addestramento e la formazione professionale.

Audit

L'audit è un'attività di valutazione indipendente finalizzata ad esaminare e valutare le attività di un'organizzazione ed i suoi risultati rispetto a standard stabiliti.

Le tipologie di audit più comuni sono: l'audit finanziario, l'audit operativo, l'audit nell'Information Communication Technology, l'audit sulla regolarità normativa e contabile, l'audit di gestione per la verifica del management.

Balanced Scorecard

La Balanced Scorecard (BSC) consiste in un insieme di misurazioni quantitative volte a valutare in che misura l'organizzazione realizza la sua mission e i suoi obiettivi strategici.

Queste misurazioni riguardano quattro aspetti fondamentali: innovazione e apprendimento (gestione del personale), processi interni, clienti e gestione finanziaria. Gli indicatori di ciascun approccio sono collegati gli uni agli altri attraverso relazioni causa-effetto.

Benchmark

Un livello di performance (qualche volta indicato come "best-in-class" vedi benchmarking sotto) che funge da riferimento o misura standard per il confronto.

Benchmarking

Processo di misurazione e confronto dei processi e dei risultati di un'organizzazione a fronte di quelli di altre organizzazioni (che operano nell'ambito del medesimo settore di attività della propria organizzazione e/o nella realizzazione di processi/attività presenti anche dalla propria amministrazione) allo scopo di ottenere

informazioni utili all'organizzazione stessa per intraprendere azioni volte a migliorare la propria performance. Di solito le attività di benchmarking fanno riferimento ad organizzazioni ritenute leader nel proprio settore di attività e, laddove riconoscibili, ai best in class.

Benchmarking Strategico

Il benchmarking strategico è un processo di misurazione strategico usato nelle organizzazioni per cercare di migliorare la loro performance globale esaminando le strategie a lungo termine e gli approcci generali che hanno permesso di realizzare performance elevate. Include la comparazione di aspetti aventi valenza strategica, come le competenze chiave, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, il cambiamento nel bilancio delle attività o il miglioramento nelle capacità di gestire i cambiamenti nell'ambiente circostante.

Best practice

Una prassi, un metodo o approccio che portano a realizzare risultati eccezionali o che comunque superano le performance correnti. Best practice (prassi eccellente) è un termine relativo e talvolta indica prassi di lavoro innovative ed interessanti che sono state individuate attraverso il benchmarking. Talvolta è preferibile parlare di good practice (buona prassi) fino a che non si è certi che non ne esiste una migliore.

Bottom up

Flusso, ad esempio, delle informazioni e delle decisioni, che va dal livello più basso di un'organizzazione a quello più alto. L'opposto è l'orientamento top-down.

Brainstorming

Modalità di lavoro di gruppo per produrre liberamente idee in un breve periodo di tempo.

Capacità

Abilità di un'organizzazione, sistema o processo a realizzare un prodotto/servizio in grado di soddisfare i requisiti fissati.

Capitale intellettuale

Valore dell'organizzazione non esprimibile con i tradizionali parametri finanziari. Misura gli asset immateriali dell'organizzazione rappresentandoli come differenza tra il suo valore di mercato e quello contabile.

Catena di fornitura (Supply Chain)

La struttura integrata delle attività di acquisizione, produzione e consegna di prodotti e servizi ai clienti.

Change management

È la gestione del processo di cambiamento (solitamente nell'ambito di programmi di riforma e modernizzazione) che va dalla decisione dei cambiamenti necessari, al governo delle dinamiche del cambiamento, alla sua organizzazione, all'implementazione e al sostegno.

Cliente

Organizzazione o persona che riceve un prodotto/servizio (un cliente può essere interno o esterno a un'organizzazione).

Cliente/cittadino

Il termine cliente/cittadino è utilizzato per enfatizzare il duplice ruolo di interesse, tra la pubblica amministrazione e, da un lato, gli utilizzatori dei servizi pubblici, e dall'altro, tutti i membri della società pubblica, che siano contemporaneamente cittadini e contribuenti e che hanno un interesse nei servizi e nei prodotti erogati.

Codice di condotta

Regole e Linee Guida, espresse o implicite, che stabiliscono standard di comportamento per individui, gruppi professionali, squadre o organizzazioni. I codici di condotta possono anche applicarsi ad attività specifiche come l'auditing e il benchmarking e spesso si riferiscono a standard etici.

Competenza

Dimostrata capacità di applicare conoscenze e abilità.

È una caratteristica intrinseca di un individuo, appartenente alla dimensione psicologica, costituita dall'insieme di capacità, conoscenze ed esperienze finalizzate. Si esprime attraverso comportamenti e necessita, per esprimersi, dell'azione di motivazione e di contesto. L'azione combinata di motivazione e contesto fa assumere alla competenza il suo carattere soggettivo di consapevolezza della possibilità di controllo sull'ambiente esterno (padronanza).

Competenza distintiva

Competenza che rende possibile ottenere prestazioni efficaci in un determinato ruolo.

Conflitto di interessi

Nel settore pubblico si riferisce ad una situazione di conflitto tra il dovere d'ufficio e l'interesse privato di un funzionario pubblico, che può influenzare le performance di quest'ultimo. Anche se non esiste prova di comportamenti impropri, una situazione di conflitto di interessi anche solo potenziale può indebolire la fiducia che la persona agisca in maniera corretta.

Conoscenze

È la consapevolezza e la comprensione di fatti o informazioni ottenute attraverso l'esperienza o l'apprendimento. La conoscenza è l'autocoscienza del possesso di informazioni connesse fra di loro le quali prese singolarmente hanno un valore ed una utilità inferiore.

Le conoscenze si collocano al vertice di una gerarchia costituita da dati, informazioni, e conoscenze. I dati sono riscontri fattuali, le informazioni nascono dalla contestualizzazione dei dati, le conoscenze, infine, consentono l'utilizzo mirato delle informazioni ai fini dell'azione.

Consenso

Accordo su elementi oggetto di discussione. È classico il riferimento a valutatori che si riuniscono per comparare e discutere i risultati di una valutazione. Il processo di solito termina con i valutatori che raggiungono un accordo sul punteggio assegnato e su altri risultati della valutazione come ad esempio punti di forza e aree da migliorare.

Corporate Governance

La definizione e applicazione di un sistema di regole, processi, procedure e relazioni volto alla gestione e al governo dell'organizzazione e all'assolvimento dei suoi doveri legali, finanziari ed etici.

Creatività

La generazione di idee volte all'introduzione di metodi di lavoro e/o processi, prodotti, servizi nuovi o migliorati.

Cultura dell'organizzazione

Insieme di norme e valori, formali e informali, che sottostanno ai modi in cui gli appartenenti all'organizzazione si comportano e che sono trasmessi, praticati e rafforzati dai membri dell'organizzazione.

Diagramma del processo

Una rappresentazione grafica della serie di azioni che si svolgono all'interno del processo.

Diversità

Differenza riferibile a valori, attitudini, cultura, filosofia o convinzioni religiose, conoscenza, competenze, esperienze e stili di vita fra gruppi o individui parte di un gruppo. Può anche essere relativa al genere, alla nazionalità o etnia, alla disabilità, all'età.

Eccellenza

Eccezionale capacità di gestione di un'organizzazione e raggiungimento dei risultati basati su un insieme di concetti fondamentali del Total Quality Management formulati dall'EFQM. Questi concetti includono: orientamento ai risultati, attenzione rivolta al cliente, leadership e coerenza negli obiettivi, gestione in termini di processi e fatti, coinvolgimento e sviluppo delle persone, innovazione e miglioramento continuo, partnership reciprocamente proficue, responsabilità sociale condivisa.

Efficacia

Grado di realizzazione delle attività pianificate e di conseguimento dei risultati pianificati.

L'efficacia è la relazione tra gli effetti ottenuti da una politica pubblica o un intervento, misurati in termini di risultati (output) ed impatti (outcome), e gli obiettivi di prestazione intesi sia come esigenza esterna da soddisfare (efficacia esterna), sia come risultati interni (efficacia interna) posti in fase di programmazione.

Efficacia tecnica

Relazione tra l'impatto ottenuto dalle attività dell'organizzazione (o di politiche pubbliche in generale) e il raggiungimento degli obiettivi e i relativi costi, possibilmente includendo anche i costi sociali. Vedere anche efficacia.

Efficienza

Rapporto tra i risultati ottenuti (*output*) e le risorse utilizzate per ottenerli (*input*).

La produttività può essere considerata allo stesso modo. La produttività può essere misurata in modo da considerare sia gli input di tutti i fattori di produzione (fattori produttivi complessivi) sia uno specifico fattore di produzione (produttività del lavoro o produttività del capitale).

Efficienza tecnica (economy)

Agire in maniera efficiente ed economizzare sono i modi di governare i processi realizzativi attraverso una prudente gestione finanziaria ed organizzativa che include la riduzione dei costi attraverso processi d'acquisto più efficienti e il risparmio di denaro senza influenzare la qualità di risultati o obiettivi.

E-government

Processo di informatizzazione della pubblica amministrazione, il quale - unitamente ad azioni di cambiamento organizzativo - consente di trattare la documentazione e di gestire i procedimenti con sistemi digitali, grazie all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), allo scopo di ottimizzare il lavoro degli enti e di offrire agli utenti (cittadini ed imprese) sia servizi più rapidi, che nuovi servizi, attraverso - ad esempio - i siti web delle amministrazioni interessate.

Empowerment

Processo di rafforzamento della capacità decisionale di un individuo o di un gruppo di individui attraverso lo sviluppo della fiducia nelle proprie capacità, ad esempio garantendogli un grado di autonomia nelle azioni/decisioni a valle del riconoscimento delle capacità (competenze, conoscenze, informazioni) necessarie. Presuppone la responsabilizzazione con l'attribuzione ai collaboratori dell'autorità necessaria per consentire loro di assumere tutte le iniziative e sviluppare le azioni necessarie a produrre migliori risultati.

Esigenze

Insieme delle aspettative e dei bisogni che una Parte Interessata ha nei confronti di un prodotto o di un servizio.

Etica

I principi morali adottati e osservati da un'organizzazione. Nel servizio pubblico può essere definita come l'insieme di valori comuni e norme a cui gli impiegati pubblici devono attenersi nello svolgimento dei loro compiti. La natura morale di questi valori/norme, che possono essere affermati esplicitamente o essere impliciti, si riferisce a ciò che può essere considerato essere un comportamento giusto, sbagliato, buono o cattivo. Laddove i valori servono come principi morali, le norme possono anche affermare ciò che è legalmente e moralmente corretto in una data situazione.

Evidenza

Informazioni che supportano un'affermazione o un'azione. L'evidenza è essenziale nella formazione di un giudizio o di una conclusione.

Fattori critici di successo

Si tratta delle attività chiave o dei risultati il cui livello di *performance* risulta essenziale per il raggiungimento dell'efficacia dell'amministrazione.

Gestione

Attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione.

Gestione delle risorse umane

Gestione, sviluppo e utilizzo della conoscenza e del completo potenziale dei dipendenti per supportare le politiche e le strategie dell'organizzazione e per pianificare il lavoro e l'effettiva operatività dei processi.

Governance

Indica le responsabilità e i processi attraverso cui vengono governate le organizzazioni (anche pubbliche) e le politiche da queste attuate. In particolare, richiama il fatto che l'azione pubblica è sempre più caratterizzata da politiche multilivello (elaborate e realizzate con il concorso di più livelli istituzionali, da quello internazionale a quello locale) e da intense relazioni tra pubblico e privato. I principali elementi di una buona

governance pubblica sono determinati dalla struttura di direzione e controllo. Essa disporrà: la rendicontazione sul raggiungimento degli obiettivi, la trasparenza delle azioni e del processo decisionale nei confronti dei portatori di interesse, l'efficienza e l'efficacia, la risposta ai bisogni della società, l'anticipazione dei problemi e delle tendenze, il rispetto delle leggi e delle regole.

Indagine

Raccolta di dati e informazioni su opinioni, attitudini o conoscenza da individui o gruppi.

Indicatori

Parametro o valore derivato da parametri capace di fornire indicazioni relative ad uno specifico fenomeno ovvero di dare una informazione sintetica e utile ai potenziali utenti.

Indicatori chiave di performance

Gli indicatori più rilevanti per misurare la performance dei processi chiave (criteri 4 e 5 del CAF) suscettibili potenzialmente di influenzare l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione.

Indicatori di performance

Indicatori di carattere quantitativo o qualitativo che permettono di delineare il livello e l'andamento di un risultato da raggiungere, di una risorsa mobilitata, di una realizzazione, di una variabile di contesto (economica, sociale o ambientale).

Innovazione

La traduzione pratica di idee in nuovi prodotti, servizi, processi, sistemi e interazioni sociali.

Un'organizzazione può essere descritta come innovativa quando un compito esistente è svolto in un modo nuovo o quando l'organizzazione offre ai clienti un servizio nuovo e/o in un modo diverso.

Input

Qualsiasi tipo di informazione, conoscenza, risorse materiali o di altro tipo finalizzate alla produzione (di beni e servizi - *output*).

ISO

ISO (International Organization for Standardization) è l'Ente di normazione che opera a livello internazionale per definire standard di riferimento attraverso meccanismi di consenso che coinvolgono tutte le parti interessate. Gli standard ISO specificano i requisiti per lo stato dell'arte dei prodotti, servizi, materiali e sistemi e per la valutazione di idoneità, pratica manageriale e organizzativa.

Knowledge management

Knowledge management è la gestione esplicita e sistematica della conoscenza e dei suoi processi associati di creazione, organizzazione, diffusione, uso e sviluppo. È importante notare che la conoscenza comprende sia la conoscenza tacita (quella implicita nella mente delle persone), che la conoscenza esplicita (codificata ed espressa in forma di informazioni in database, documenti, etc.).

Lagging Indicator

I Lagging Indicator mostrano il risultato finale di un'azione, di solito un certo tempo dopo la sua conclusione. La redditività è un Lagging Indicator del fatturato e

delle spese. Anche le misure della percezione sono considerate Lagging Indicator, a causa della loro evidente posteriorità. Un risultato di percezione riguarda il feedback diretto da parte di uno stakeholder (per esempio, le risposte dei dipendenti a un'indagine interna).

Leader

Le persone che coordinano e conciliano gli interessi di tutti coloro che sono coinvolti nell'organizzazione, divenendo punto di riferimento. Fra i leader figurano l'alta direzione, tutti gli altri manager e coloro che occupano posizioni di guida in seno a gruppi e che rappresentano, grazie alla loro competenza su specifici argomenti, un punto di riferimento per altri.

Leading Indicator

I Leading Indicator, talvolta indicati come Driving Indicator, costituiscono il risultato di un processo di misurazione condotto dall'organizzazione e interamente sotto il suo controllo (per esempio, la misura del tempo di ciclo di un processo).

I Leading Indicator sono fattori di previsione di un risultato futuro dotati di un certo grado di affidabilità. La soddisfazione del personale, benché sia un Lagging Indicator del morale dei dipendenti, è normalmente considerata un Leading Indicator della soddisfazione dei clienti.

Learning

L'acquisizione e la comprensione delle conoscenze e delle informazioni che possono portare al miglioramento e al cambiamento. Esempi di attività di apprendimento organizzativo includono benchmarking/benchlearning, valutazioni interne ed esterne e/o audit, studio di best practice. Esempi di apprendimento individuale includono la formazione e lo sviluppo delle competenze.

Learning environment

Ambiente nell'ambito di una comunità di lavoro in cui l'apprendimento si sviluppa in forma di acquisizione di competenze, condivisione di conoscenze, scambio di esperienze, dialogo sulle best practice.

Learning organization

Organizzazione in cui le persone ampliano continuamente le loro capacità di raggiungere i risultati che desiderano, dove sono stimolati nuovi modelli di pensiero, dove è dato campo libero alle aspirazioni collettive, e dove le persone apprendono continuamente nel contesto globale dell'organizzazione.

Mappa dei processi

Rappresentazione grafica della serie di azioni che si svolgono tra un processo e l'altro.

Miglioramento continuo

Attività ricorrente mirata ad accrescere la capacità di soddisfare i requisiti.

Il miglioramento continuo della qualità, dell'economicità o della tempistica di processi aziendali. Il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse di un'organizzazione costituisce in genere un pre-requisito fondamentale per il miglioramento continuo.

Missione

Lo scopo o la ragione d'essere di un'organizzazione ovvero la descrizione di cosa l'organizzazione dovrebbe realizzare per i suoi stakeholder. La missione di un'amministrazione pubblica discende da una politica pubblica e/o da un mandato

istituzionale. È la “ragion d’essere” dell’organizzazione. Gli obiettivi finali che un’organizzazione decide di perseguire per ottemperare alla sua missione sono definiti nella sua visione.

Misurazione delle percezioni

Misurazione di impressioni e opinioni soggettive di un individuo o gruppo di persone, ad esempio, la percezione dei clienti della qualità di un prodotto o servizio.

Network

Un’organizzazione informale che collega persone o organizzazioni che possono avere oppure no una posizione formale di comando. I membri del network spesso condividono valori e interessi.

Obiettivi (mete/fini/traguardi)

Quello a cui un’organizzazione tende, ovvero formulazione di una situazione auspicata che descrive i risultati o effetti desiderati come definiti nella missione dell’organizzazione o attraverso un’attività di pianificazione.

Obiettivi operativi

Rappresentano un livello più dettagliato e concreto degli obiettivi strategici, ad esempio a livello di unità. Un obiettivo operativo può essere immediatamente trasformato in un insieme di attività e compiti necessari per conseguirli.

Obiettivi SMART

Si riferisce alle caratteristiche che dovrebbero avere gli obiettivi:

- Specifici (Specific)– precisi su quanto si vuole realizzare
- Misurabili (Measurable)- ovvero quantificabili
- Raggiungibili (Achievable)
- Realistici (Realistic)– ovvero realizzabili con le risorse disponibili
- Raggiungibili entro scadenze precise (Timed) – ovvero con una programmazione temporale

Obiettivi strategici

Gli obiettivi globali nel medio e lungo termine che indicano dove l’organizzazione vuole andare. Essi descrivono i risultati o effetti finali (*outcome*) che l’organizzazione si propone di perseguire.

Organi di governo universitari

Sono organi di governo:

- Rettore
- Consiglio di Amministrazione
- Senato accademico
- Collegio dei Revisori dei Conti
- Nucleo di Valutazione

Organizzazione

Insieme di persone e di mezzi con definite responsabilità, autorità ed interrelazioni.

Organizzazione universitaria

Un'organizzazione che opera in ambito universitario ai diversi livelli: atenei, atenei federati, facoltà, dipartimenti, Consorzi, Centri di Ricerca (interdipartimentali e interuniversitari), sedi decentrate, consigli d'area, corsi di studio, aree organizzative, poli, etc.

Outcome

Indica il cambiamento che un'azione pubblica ha ottenuto rispetto alla situazione-problema che doveva affrontare; in particolare, identifica il cambiamento ottenuto sui beneficiari diretti degli interventi. Nel testo del CAF è tradotto in italiano con "effetti". È distinto dal concetto di "impatto" (impact) poiché quest'ultimo identifica i risultati complessivi sulla società, compresi gli effetti imprevisi, nel medio e lungo periodo.

Output

I risultati immediati di un processo, che possono essere sia beni che servizi.

Pari opportunità

La prassi di assicurare che tutti i dipendenti, clienti e utenti dei servizi riceveranno un trattamento equo e non discriminato.

Partnership

Un rapporto di collaborazione tra due o più parti in grado di generare valore aggiunto per l'organizzazione e i suoi utenti/stakeholder. Possono essere classificati come partner i fornitori, i clienti, i distributori, le joint venture, le alleanze.

PDCA

Ciclo di quattro fasi per realizzare il miglioramento continuo così come descritto da Deming:

- *Plan* (pianificazione)
- *Do* (esecuzione)
- *Check* (controllo)
- *Act* (azione-adattamento e correzione)

Il ciclo enfatizza il fatto che i programmi di miglioramento devono iniziare con un'attenta pianificazione, un'azione efficace, devono essere costantemente controllati ed eventualmente adattati e devono riprendere nuovamente da un'attenta pianificazione in un ciclo continuo.

Percezione

L'opinione di un singolo individuo o di un gruppo.

Personale

Tutte le persone che a vario titolo lavorano nell'organizzazione nel quadro di un contratto di lavoro e, in particolare, i dipendenti a tempo indeterminato (a tempo pieno e a tempo parziale), a tempo determinato, a contratto: personale docente (professori, ricercatori, docenti a contratto), dirigenti, personale tecnico amministrativo, personale di ricerca (assegnisti di ricerca, dottorandi di ricerca, contrattisti), personale tecnico amministrativo assunto a progetto, tutor didattici, cultori della materia, etc.

Piano d'Azione (Action Plan)

Un documento che include la programmazione delle attività, i compiti, l'allocazione delle responsabilità, gli obiettivi per l'implementazione del progetto (ad esempio target/scadenze) e le risorse necessarie (finanziarie e umane).

Politica

Insieme coerente di obiettivi e indirizzi generali (modalità per il loro conseguimento) di un'organizzazione, stabiliti a fronte di specifiche esigenze dei portatori di interesse.

Politica Pubblica

Identifica l'insieme di azioni intenzionali realizzate da soggetti istituzionali, anche con il coinvolgimento di attori privati e del terzo settore, che sono orientate ad affrontare i problemi di interesse collettivo. Ciò include azioni governative, non-azioni, decisioni e non-decisioni e implica scegliere tra più alternative.

Portatori di interesse (stakeholder)

Coloro che hanno un interesse nei confronti dell'organizzazione, dei suoi processi, delle sue attività, dei suoi risultati (finanziari o no); sono portatori di interesse, per esempio, i decisori politici, cittadini/clienti, impiegati, società, agenzie ispettive, media, partner.

Prestazione/Performance

Il risultato conseguito da un singolo individuo, un gruppo, un'organizzazione, un processo o un'attività.

Procedura

Modo specificato per svolgere un'attività o un processo.

Processo

Insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in ingresso (*input*) in elementi in uscita (*output* e *outcome*), aggiungendo, se possibile, valore all'organizzazione.

La natura dei processi nelle organizzazioni pubbliche può variare molto, da attività relativamente astratte come ad esempio il supporto allo sviluppo delle politiche e la regolamentazione delle attività economiche, ad attività molto concrete di fornitura di servizi.

Si può distinguere fra:

- processi principali fondamentali per l'erogazione di prodotti e servizi;
- processi di supporto per fornire le risorse necessarie;
- processi di gestione per indirizzare l'organizzazione e i processi di supporto;
- processi chiave dei summenzionati processi di rilevante importanza per l'organizzazione.

Processo chiave

Il processo chiave è un processo strategico per realizzare la "mission" aziendale e racchiude il set di competenze "core" proprie dell'azienda.

Progetto

Processo che consiste in un insieme di attività coordinate e tenute sotto controllo, intrapreso per conseguire un obiettivo unitario conforme a specifici requisiti (ivi inclusi limiti di tempo, di costi e di risorse).

Project Management

L'applicazione di conoscenze, attitudini, tecniche e strumenti alle attività di un progetto al fine di conseguirne gli obiettivi.

Qualità

Grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti.

RADAR

Acronimo di: Results (Risultati), Approach (Approccio), Deployment (Diffusione), Assessment (Valutazione), Review (Riesame). Ciclo di cinque fasi per realizzare il miglioramento continuo così come proposto dal Modello EFQM.

Reingegnerizzazione dei processi (BPR)

Tecnica per riprogettare completamente un processo in modo da creare le opportunità per realizzare significativi miglioramenti (miglioramento drastico).

Rapporto di Autovalutazione

Report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione che include i punti di forza e le aree da migliorare di un'organizzazione. Può anche contenere proposte per il miglioramento in alcune aree chiave.

Requisito

Esigenza o aspettativa che può essere implicita, espressa o cogente.

Responsabile del processo

Persona responsabile delle diverse fasi di un processo (progettazione del processo, esecuzione del processo, suo coordinamento e integrazione con altri processi all'interno dell'organizzazione, miglioramento del processo).

Responsabilità sociale

Politiche e prassi mirate a misurare e gestire la performance ambientale e l'impatto sociale dell'organizzazione, la sua immagine in tali aree e la comunicazione bidirezionale con la società e gli stakeholder con il fine ultimo di contribuire allo sviluppo sostenibile e a migliorare la qualità della vita.

Risorsa

Tutto ciò che è necessario allo sviluppo di un processo/attività. Le risorse includono la conoscenza, le risorse umane, i materiali, il capitale, le infrastrutture, la tecnologia etc., che un'amministrazione utilizza per attuare la sua missione.

Risultati chiave di performance

I risultati che l'organizzazione raggiunge rispetto alle sue politiche e strategie relativamente ai bisogni e alle domande dei vari portatori di interesse (risultati esterni) e i risultati dell'organizzazione in relazione alla gestione e al miglioramento (risultati interni).

Sistema

Insieme di elementi tra loro correlati e interagenti.

Sistema di gestione

Sistema (struttura organizzativa, processi e procedure) per stabilire obiettivi e politiche e per conseguire gli obiettivi stabiliti.

Sistema di gestione per la qualità

Un sistema di gestione per la qualità è una modalità con cui un'organizzazione (produttrice di beni o fornitrice di servizi) definisce, gestisce e controlla le proprie risorse e le proprie attività al fine di individuare e soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti, fornendo loro un bene o un servizio rispondente ai requisiti fissati e nel contempo impegnandosi a migliorare continuamente le proprie prestazioni e quindi la propria capacità di soddisfare il cliente.

Standardizzazione

Procedura con la quale vengono fissate le caratteristiche di un insieme di processi e attività, sistemi, componenti, e materiali in modo tale che siano compatibili fra loro.

Strategia

Un piano di attività a lungo termine volto a raggiungere uno scopo parziale o globale o a realizzare la missione.

Struttura organizzativa

Ripartizione ordinata di responsabilità, rapporti gerarchico/funzionali e relazioni tra il personale della struttura e tra le sue funzioni. La struttura organizzativa può comprendere la definizione delle relazioni di interfaccia con organismi esterni. Organigrammi, mansionari e matrici delle responsabilità sono alcuni degli strumenti che permettono di rappresentare efficacemente la struttura organizzativa.

Termine

Periodo di tempo in cui i risultati dovrebbero essere raggiunti: Breve Termine (si riferisce di solito a meno di un anno), Medio Termine (si riferisce a periodi da uno a cinque anni), Lungo Termine (si riferisce a periodi di più di cinque anni).

Top-down

Flusso, ad esempio delle informazioni e delle decisioni, che va dal livello più elevato e a quello più basso dell'organizzazione. L'opposto è l'orientamento *bottom-up*.

Total Quality Management

Filosofia di gestione focalizzata sul cliente che ricorre a processi di miglioramento continuo utilizzando strumenti analitici e coinvolgendo attivamente tutto il personale. Esistono diversi modelli di riferimento per il TQM, l'EFQM, lo Speyer, il Malcom Baldrige, l'ISO 9004 sono i più comuni.

Trasparenza

La trasparenza implica apertura, comunicazione e affidabilità. Si tratta di un'estensione metaforica del significato usato nella fisica: un oggetto trasparente è un oggetto attraverso il quale si può vedere. Le procedure trasparenti includono incontri aperti, divulgazione di informazioni di natura finanziaria, libertà di informazione, revisione del budget, audit, etc.

Valore

È riferito a valori monetari, sociali, culturali e morali. I valori morali sono più o meno universali, mentre i valori culturali possono cambiare tra le diverse organizzazioni così come tra i diversi paesi. I valori culturali all'interno di un'organizzazione potrebbero essere correlati alla sua missione. Essi possono essere molto differenti tra le organizzazioni no profit e quelle che perseguono il profitto.

Valori

Le intese e le aspettative condivise dal personale dell'organizzazione sulle quali si basano i rapporti di relazione organizzativa (per esempio fiducia, assistenza, sincerità, etc.),

Valutazione

La valutazione consiste nell'elaborazione di un giudizio sul valore di un intervento, di un'organizzazione o dell'operato di un individuo sulla base di criteri e standard espliciti. Si basa su informazioni che vengono specificamente raccolte e interpretate per sostenere il giudizio. Se si valuta un intervento, ad esempio una politica pubblica o un progetto pubblico, il giudizio riguarda i bisogni che devono essere soddisfatti e gli effetti prodotti dall'intervento (utilità), oltre a rispondere alla domanda se le azioni intraprese avrebbero potuto raggiungere un migliore risultato ad un costo inferiore (sostenibilità).

Visione

Come l'organizzazione intende essere in futuro, quello che vuole fare e dove vuole andare.



Piazza Rondanini, 48
00186 Roma
www.fondazionecri.it