

PIANO DELLE PERFORMANCE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

(TRIENNIO 2013-2015)¹

INDICE

1. INTRODUZIONE

1.1. Premessa

1.2. Finalità del sistema di misurazione e valutazione delle *performance*

1.3. Fasi e soggetti coinvolti nella gestione del sistema di misurazione e valutazione delle *performance*

2. PRESENTAZIONE GENERALE DELL'ATENEO

2.1 Mandato istituzionale e *mission*

2.2 Descrizione della struttura organizzativa

3. II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

3.1 Schede per la valutazione delle prestazioni

3.2 Indicatori globali

3.3 Indicatori individuali e di struttura

3.4 Stato attuale del sistema di valutazione dei comportamenti

3.5 Criteri di misura e algoritmo per la *performance* complessiva

4. CONCLUSIONI

¹ Il presente documento revisiona il piano delle performance approvato nel 2011 e si applica al triennio 2013-2015

1. INTRODUZIONE

1.1 Premessa

Il documento elaborato rappresenta la revisione del Piano delle *Performance* dell'Università degli Studi dell'Insubria, ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. 27/10/2009 n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" ed è riferito al triennio 2013-2015.

Il Piano delle *Performance* è un documento programmatico di durata triennale che consente la verifica interna ed esterna dell'operato delle pubbliche amministrazioni, all'interno del quale sono definiti gli elementi fondamentali per la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dell'effettivo raggiungimento della *performance* attesa, cioè il contributo che l'amministrazione intende apportare ai bisogni espressi dai clienti interni ed esterni.

L'applicazione del d.lgs. n. 150/2009 presenta per le università alcuni nodi critici che è indispensabile porre in evidenza in via preliminare.

Il d.lgs. 150/2009 riguarda, in linea di principio, tutte le PA e per tutte stabilisce l'obbligo di adottare il piano delle *performance*, ma fa riferimento essenzialmente al personale contrattualizzato.

Le Università, però, in ragione della loro natura, sono caratterizzate da almeno due elementi peculiari: in primo luogo, le attività accademiche, quelle più strettamente collegate al fine istituzionale degli atenei, sono svolte da personale in regime di diritto pubblico mentre le attività tecnico-amministrative sono svolte da personale contrattualizzato in regime di diritto privato. In secondo luogo nelle strutture didattiche e di ricerca è assai difficile tracciare il confine tra responsabilità gestionali e di indirizzo politico perché la direzione delle strutture didattiche e di ricerca è affidata a personale docente e ricercatore, non soggetto quindi alla disciplina delineata dal d.lgs. 150/2009. Infine la materia della valutazione complessiva degli Atenei è già regolamentata da un complesso di norme speciali quali la L. 537/1993, la L. 370/1999 (che all'art. 1 prevede l'istituzione di Nuclei di Valutazione interna) e la L. 43/2005 in materia di Programmazione triennale.

Della specificità delle università ha preso atto la CiVIT (Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche) che, con delibera n. 9 del 12 marzo 2010, si è pronunciata proprio in tema di applicabilità del d.lgs. n. 150/2009 alle università, esprimendo l'avviso che le stesse non siano tenute ad istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (salvo affidarne le funzioni ai già esistenti Nuclei di Valutazione se in possesso delle necessarie professionalità) e che ad esse si applichino soltanto le parti del d.lgs. n. 150/2009 relative alla contrattazione collettiva e considerando quanto segue:

- lo stesso Decreto legislativo prevede l'emanazione di un DPCM ad hoc per il personale della Scuola e degli Enti di Ricerca per quanto concerne limiti e modalità di applicazione dei Titoli II (Misurazione, valutazione e trasparenza della *performance*) e III (Trasparenza e rendicontazione della *performance*);
- il raccordo con le esistenti Agenzie di valutazione – nel caso specifico l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) – richiede, a sua volta, l'emanazione di ulteriori DPCM.

Va inoltre tenuto in conto che, l'art. 2, punto r), della Legge 30 dicembre 2010 n. 240 (Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario) ha ulteriormente specificato che al Nucleo di Valutazione vengano attribuite, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'articolo 14 del d.lgs. n. 150/2009, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della *performance* organizzativa e individuale.

Infine nel 2011 è stato avviato il processo di revisione dell'organizzazione del Sistema universitario in base a quanto contenuto nella L. n. 240/2010, in particolare per quello che riguarda l'obbligatorietà degli statuti e della governance degli atenei. Sono stati attivati i nuovi Dipartimenti ed è stato approvato il nuovo Statuto. Il 2012 e il 2013 sono caratterizzati da molte novità in ambito universitario tra cui si segnala: il decreto sul sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi universitari, lo schema di decreto sul monitoraggio del reclutamento negli atenei, il decreto di riforma dei sistemi contabili, il decreto di riforma dei dottorati.

L'Università degli Studi dell'Insubria aggiorna il piano della performance al triennio 2013-2015, tenendo conto, nella definizione degli obiettivi e degli indicatori, del contesto appena delineato e delle recenti delibere della CIVIT, in particolare la n.1/2012 avente ad oggetto le linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance.

Nel 2013 l'Insubria partecipa al progetto Good Practice, consolidato ormai da quattro edizioni, coordinato e promosso dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano e che raccoglie l'adesione di diverse decine di Università italiane.

Il progetto si pone l'obiettivo di misurare e comparare le prestazioni di costo e qualità dei servizi amministrativi erogati dalle università. La rilevazione, oltre che l'amministrazione centrale, interessa il SIBA (Sistema Bibliotecario di Ateneo), il SIC (Sistemi Informativi e Comunicazione), il SISRIT (Sistema di Supporto alla Ricerca, Innovazione e Trasferimento Tecnologico) e i Dipartimenti ampliando in modo significativo quantità e qualità dei dati e delle informazioni a disposizione della Direzione dell'Ateneo. L'analisi di efficienza è affiancata da un'analisi di efficacia oggettiva e di *customer satisfaction* sui servizi di supporto amministrativo attraverso questionari rivolti a studenti, personale tecnico-amministrativo e docenti. I processi oggetto di valutazione sono quelli della gestione contabile, della gestione del personale, degli approvvigionamenti, dei servizi per la didattica, la pianificazione e il controllo, l'edilizia, i servizi generali e logistici, il welfare, i servizi informativi ed i servizi bibliotecari. Gli esiti del progetto verranno presentati al Politecnico di Milano entro fine anno.

L'attuale Piano delle *Performance* prevede l'applicazione di un sistema strutturato di gestione per obiettivi, limitato ad alcune posizioni organizzative. Una volta a regime il riassetto organizzativo dell'Ateneo, si dovrà ampliare il focus dell'azione programmatica, in questa prima fase necessariamente limitata al monitoraggio dei servizi amministrativi, immaginando ed implementando strumenti per la valutazione ed il governo delle *performance* delle strutture didattiche e di ricerca. Si dovranno cioè immaginare le leve, sia in termini di incentivi che di penalizzazioni, che possano avere la stessa finalità del sistema premiante previsto dal d.lgs. 150/2009, applicabili alle strutture didattiche e di ricerca.

La mancanza di obiettivi strategici già individuati ed esplicitati ed il quadro organizzativo in divenire ha determinato la necessità di mettere a punto il sistema e consolidare la metodologia nel corso del 2011, limitatamente al Direttore Generale e ai Dirigenti. Per il 2012 il sistema è stato applicato ai dirigenti, al Direttore Generale e alle unità di personale di categoria EP. Il 2013 è caratterizzato da una fase di transizione, in quanto è stato eletto il nuovo rettore, il mandato dell'attuale Direttore Generale termina a dicembre 2013 e gli attuali incarichi di responsabilità sono stati prorogati fino al 30 giugno. In questo particolare momento la direzione ha considerato prematuro applicare l'attuale metodologia a tutti i titolari di posizione organizzativa e ha ritenuto di mantenere le limitazioni del 2012. A decorrere dal 2014 il sistema potrà essere esteso a tutti i responsabili titolari di posizione organizzativa e mappati dal sistema, mentre nel 2015 a tutto il personale. L'introduzione graduale del sistema scaturisce dalla consapevolezza che solo dopo aver garantito un adeguato livello di condivisione del sistema attraverso la discussione e il confronto tra i soggetti coinvolti si potranno ottenere i risultati attesi.

L'adozione del Piano delle *Performance* per l'Ateneo dell'Insubria assume un ruolo strategico per una più matura cultura organizzativa che, anche nel breve periodo, favorirà, attraverso la capillare implementazione di sistemi di programmazione e controllo, un incremento della qualità dei servizi erogati ed un utilizzo delle risorse umane orientato al miglioramento continuo in termini di efficienza ed efficacia dell'azione dell'ateneo.

1.2 Finalità del sistema di misurazione e valutazione delle *performance*

Il Piano è stato redatto con lo scopo di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità della rappresentazione della *performance*. Nella stesura del Piano sono stati rispettati i principi generali di trasparenza, veridicità e verificabilità, partecipazione, coerenza interna ed esterna e dell'orizzonte pluriennale richiesti dalla normativa di riferimento.

Le principali finalità del sistema di misurazione delle *performance* possono essere sintetizzate nelle seguenti:

- sottolineare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi complessivi dell'Ateneo e dell'area di appartenenza;
- definire e comunicare le aspettative – risultati e comportamenti - dell'Ateneo nei confronti dei singoli;
- supportare il personale nel miglioramento delle proprie *performance*;
- valutare la *performance* e comunicare i risultati e le aspettative future ai singoli dipendenti;
- creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la *performance* positiva mediante opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

La funzione di misurazione e valutazione della *performance*, in conformità agli articoli 7 e 9 del d.lgs. 150/09 è svolta:

- dal Nucleo di Valutazione che, con il supporto di una struttura tecnica permanente di cui all'art. 14 del d.lgs. 150/09, presidia, in modo integrato e sistematico, l'intero processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa nel suo complesso;
- ancora dal Nucleo di Valutazione che provvede a proporre al Consiglio di Amministrazione la valutazione dei risultati del Direttore Generale;
- dai Dirigenti dell'Ateneo e dai Responsabili delle strutture di Ateneo, ed in particolare:
 - ✓ dal Direttore Generale che provvede alla misurazione e valutazione della *performance* individuale dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia;
 - ✓ dai Dirigenti e dai Responsabili delle strutture di Ateneo che provvedono alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale loro assegnato.

1.3 Fasi e soggetti coinvolti nella gestione del sistema di misurazione e valutazione delle *performance*

La misurazione e la valutazione delle *performance* avvengono mediante il coinvolgimento di diversi soggetti, ai quali competono diverse responsabilità:

- I livelli di vertice dell'Ateneo, ai quali competono le principali decisioni in ordine alla definizione del modello, alla redazione del Piano delle *performance*, all'attribuzione della retribuzione accessoria, ecc;
- la struttura amministrativa di supporto alla valutazione la quale raccoglie le informazioni necessarie per l'alimentazione del sistema di indicatori;
- il Nucleo di Valutazione al quale spetta la validazione del sistema di valutazione nel suo complesso, delle schede di valutazione dei dirigenti e della ripartizione della retribuzione accessoria.

Nello schema sottostante sono riportate le fasi principali in cui si articola, a statuto vigente, il processo di gestione del ciclo delle *performance*, gli organi coinvolti e le rispettive responsabilità nella situazione di funzionamento a regime, con le relative scadenze, rimodulate dal CIVIT, a inizio 2012.

Il recente decreto legge 21/06/2013 n. 69 – disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia- all'art. 60 stabilisce che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle Università è svolto dall'ANVUR e non più dal CIVIT.

Responsabilità	Azione	Soggetto/i
Piano delle <i>performance</i>	Aggiornamento Piano; Definizione obiettivi di <i>performance</i> (target)	Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili delle strutture
	Approvazione del Piano (entro 31 gennaio)	CdA
	Monitoraggio	Nucleo di valutazione
Sistema di misurazione e valutazione delle <i>performance</i>	Adozione annuale	<i>Governance</i> e Nucleo di valutazione
	Applicazione sistema di indicatori	Direttore Generale e Dirigenti; personale con responsabilità
	Delibera retribuzione accessoria	CdA
Relazione annuale sulle <i>performance</i>	Redazione relazione (entro il 31 marzo)	Direttore Generale e Dirigenti
	Delibera approvazione	CdA
	Validazione della relazione (entro il 30 aprile)	Nucleo di valutazione
Trasparenza	Comunicazione esterna	Gruppo di lavoro piano trasparenza
	Controllo azioni di comunicazione	Nucleo di valutazione
Relazione annuale sul funzionamento del sistema di valutazione	Redazione relazione (entro il 31 marzo)	Nucleo di valutazione

2. PRESENTAZIONE GENERALE DELL'ATENEO

2.1 Mandato istituzionale e *mission*

L'Università degli Studi dell'Insubria, voluta dalle città e dalle Province di Varese e di Como, è stata ufficialmente istituita il 14 luglio 1998.

L'adeguamento alla L. n. 240/2010 ha portato alla disattivazione delle Facoltà e al trasferimento della gestione delle attività didattiche ai Dipartimenti. I Dipartimenti istituiti in Ateneo sono sette: Economia, Diritto, Economia e Culture, Biotecnologie e Scienze della Vita, Scienze Chirurgiche e Morfologiche, Scienza e Alta Tecnologia, Scienze Teoriche e Applicate e Medicina Clinica e Sperimentale. È stata inoltre istituita la Scuola di Medicina con la finalità di assicurare il coordinamento nella gestione della didattica di tutti i Corsi di studio dell'Area medica.

La missione dell'Ateneo è così definita nei propri atti formali: "L'Università dell'Insubria è una istituzione pubblica di alta cultura che ha per finalità lo sviluppo del sapere critico e la sua trasmissione". L'Ateneo appartiene alla comunità scientifica e culturale nazionale e internazionale e si identifica nella comunità di studenti, docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo. Ogni sua componente concorre con pari dignità, nell'esercizio delle rispettive funzioni e nel rispetto dei propri doveri, al perseguimento dei fini istituzionali dell'Università nel rispetto dei principi e delle normative a tutela dei diritti della persona, offre pari opportunità ed esclude ogni discriminazione e assicura il rispetto della libertà di ricerca e della libertà di insegnamento costituzionalmente garantite.

2.2 Descrizione della struttura organizzativa

L'articolazione della didattica e della ricerca

La fotografia che si fornisce rispetto all'articolazione della didattica e della ricerca è quella al 31 dicembre 2012, al termine del processo di revisione conseguente la Legge 240/10.

Le strutture di didattica e ricerca sono:

- 1 Scuola: di Medicina
- 7 Dipartimenti
- 34 centri di ricerca, di cui 6 centri di ricerca speciali

A partire dall'a.a. 2012/2013 i Dipartimenti e per l'area medica la Scuola di Medicina si occupano della programmazione, organizzazione e gestione dei cicli di studio riferiti a laurea, laurea magistrale e laurea specialistica. Ad essi afferiscono di norma le scuole di specializzazione, i master e i corsi di perfezionamento scientifico e di alta formazione permanente e ricorrente. I Dipartimenti sono anche le strutture dell'Università deputate all'organizzazione della ricerca, ad essi è demandato il compito di promuovere ed organizzare le attività dei Dottorati di Ricerca.

Per quanto riguarda l'offerta formativa, sono stati attivati, nell'a.a. 2012/2013:

- 21 corsi di laurea triennale,
- 3 corsi di laurea magistrale a ciclo unico,
- 11 corsi di laurea magistrali.

Per quanto riguarda il post lauream, sono stati attivati:

- 18 corsi di dottorato,
- 12 scuole di specializzazione, di cui 11 dell'area medica e 1 dell'area giuridica,
- 4 master di primo livello e 2 master di secondo livello.

Nel corrente anno accademico 2012/2013 gli iscritti al primo anno ai corsi di laurea di I e II livello e magistrale a ciclo unico, sono 2.461; gli immatricolati per la prima volta al sistema universitario sono 1.827 (nell'anno accademico 1998-99 erano 1.251). Gli iscritti totali a tutti i corsi di laurea (laurea vecchio ordinamento, laurea di I e di II livello, a ciclo unico e magistrale), sono, per il corrente anno accademico, 8.882.

Alcuni dati sull'attività di trasferimento tecnologico, spin-off e brevetti

Negli ultimi anni sono fortemente aumentati anche i rapporti diretti dell'Ateneo con imprese, con consorzi e con piccoli gruppi di imprese per il trasferimento tecnologico e per l'accesso ad informazioni e conoscenze strategiche. In merito alle attività di trasferimento tecnologico si segnalano la partecipazione dell'Insubria alle attività della Technology Transfer Task Force e del Technology Transfer Network creato dal Council del CERN di Ginevra, l'organizzazione europea per la ricerca nucleare, con lo scopo di migliorare la capacità delle istituzioni di ricerca di base nel trasferimento delle tecnologie.

L'attenzione dell'Ateneo alla creazione di "spin-off" di piccole imprese tecnologiche dal mondo della ricerca vede, nel 2008 la costituzione di Melete srl, il primo *spin-off* dell'Università dell'Insubria, il secondo, nel marzo 2009 è quello di Light in Light srl.

Nel 2012 l'Ateneo ha depositato 5 brevetti, a tutela del *know-how* e dei risultati della propria ricerca accademica,

Si segnala da ultimo, nell'ambito di ricerca delle biotecnologie, l'esperienza di rafforzamento dei rapporti Ricerca – Industria, attraverso la realizzazione di Insubrias Biopark, parco biotecnologico che nasce dall'unione delle eccellenze italiane e svizzere presenti nella "Regio Insubrica", tra Lombardia, Piemonte ed il Cantone Ticino e la cui *mission* è quella di supportare, promuovere e sviluppare la ricerca biotecnologia.

Descrizione della struttura organizzativa

La gestione dell'Ateneo è affidata all'Amministrazione Centrale cui si affiancano tre Centri Servizi d'Ateneo (unità di gestione) a presidio dei servizi bibliotecari, informatici e di supporto alla ricerca, due centri servizi grandi attrezzature ed due centri di servizio, afferenti all'Amministrazione Centrale per la gestione amministrativa e contabile dei Dipartimenti della sede di Como e di Varese.

L'Amministrazione Centrale è articolata in:

- Direttore Generale
- Vice Direttore Generale
- unità organizzative di staff al vertice politico e amministrativo,
- 5 aree dirigenziali: Affari generali e del patrimonio, Personale, Finanza e contabilità, Formazione, dei Servizi ai dipartimenti
- Settori, uffici e unità organizzative di staff

I Centri di servizio d'Ateneo sono:

- Sistema Bibliotecario di Ateneo (SIBA)
- Sistemi Informativi e Comunicazione (SIC)
- Sistema di Supporto alla Ricerca, Innovazione e Trasferimento Tecnologico (SiSRIT) (fino al 1 luglio 2013)
- 2 centri servizi per la gestione amministrativa e contabile dei Dipartimenti (sede di Como e sede di Varese)

I Centri Grandi Attrezzature (istituiti ai sensi dell'art. 90 del D.P.R. 382/80) sono:

- Centro di Servizi Grandi Attrezzature per la Ricerca Biomedica
- Centro di Servizi Grandi Attrezzature per lo Studio e la Caratterizzazione della Materia

Nel 2004 è stata costituita l'Insubria University Press, la casa editrice dell'università dell'Insubria, finalizzata alla divulgazione dei risultati della ricerca ottenuti dai docenti dell'Università, ma aperte anche a contributi di esterni.

Risorse Umane

Personale di ruolo al 31 dicembre del 2012:

- 95 professori ordinari,
- 110 professori associati,
- 176 ricercatori, di cui 7 a tempo determinato;
- 310 unità di personale tecnico amministrativo, 1 dirigente.

Completano il quadro del personale in servizio il Direttore Generale, 1 dirigente a tempo determinato, 14 unità di personale tecnico amministrativo a tempo determinato.

Quadro economico

Il bilancio consuntivo dell'esercizio 2012 è stato approvato nel giugno 2013. Per l'esercizio 2012 le entrate, al netto delle partite di giro, ammontano a € 79.140.381.

Tenuto conto della provenienza dei fondi, l'autonomia finanziaria dell'Università, costituita dal rapporto fra le entrate proprie (contribuzione studentesca, vendita beni e servizi e proventi patrimoniali) e le entrate totali è stata pari al 21,4%. La contribuzione studentesca rappresenta la voce più importante delle entrate proprie (94% delle entrate proprie).

L'analisi dei fondi di provenienza ministeriale, pari complessivamente a € 51.576.693, evidenzia che il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2012 è stato di € 41.198.608.

3. II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

La progettazione del sistema di misurazione delle *performance* di seguito presentato è stata sviluppata tenendo conto dei seguenti obiettivi:

- *recepire* la filosofia della riforma ed i suoi connotati essenziali;
- *dare* adeguata rappresentazione alle peculiarità delle strutture amministrative di Ateneo, al fine di creare un sistema di valutazione coerente ed allineato con le caratteristiche distintive delle medesime;
- *valorizzare* le sinergie tra il sistema di misurazione rispondente ai requisiti della riforma e l'attuale sistema di valutazione dell'Ateneo.

Le fasi della progettazione si possono così sintetizzare:

- definizione della matrice di valutazione
- definizione degli indicatori globali di ateneo
- definizione degli indicatori di struttura e individuali

Il sistema prevede poi l'assegnazione dei *target*, la revisione dei risultati dopo la prima applicazione, il monitoraggio continuo.

Il sistema così definito è stato utilizzato nel 2011 per la valutazione del direttore e dei dirigenti, nel 2012 è stato esteso anche ai responsabili di categoria EP. Nel 2013, poiché l'Ateneo è in fase di transizione (nuova governance, scadenza del mandato dell'attuale Direttore Generale), il sistema verrà applicato ancora ai dirigenti e personale di categoria EP, nel 2014 potrà essere esteso a tutto il personale titolare di posizioni organizzative, sia dell'amministrazione centrale che delle strutture di servizio, didattiche e di ricerca, nel 2015 a tutto il personale tecnico amministrativo.

3.1 Schede per la valutazione delle prestazioni

La struttura della scheda integrata di *performance* prende in considerazione obiettivi di livello superiore, obiettivi individuali e competenze:

- ✓ gli obiettivi di livello superiore si compongono di due parti: una parte fa riferimento agli indicatori globali di ateneo, uguali per tutti, e che servono per quantificare la *performance* di Ateneo a cui tutti partecipano; la seconda parte invece riporta gli indicatori propri dell'unità organizzativa di riferimento. Per il 2011, 2012 e 2013 si è deciso di limitare la parte di obiettivi di livello superiore agli indicatori globali di Ateneo. La scelta è motivata

dall'urgenza di avviare il processo in tempi brevi e pertanto si è reso necessario limitare la complessità del set di indicatori da monitorare.

- ✓ obiettivi individuali, misurati attraverso un set di indicatori
- ✓ sezione di valutazione delle competenze e dei comportamenti attesi

Il peso attribuito alle varie sezioni è puramente indicativo e viene definito in base alle posizioni organizzative. In tabella sono riportate le percentuali utilizzate per il 2011 e il 2012, quelle definite per il 2013, e quelle ipotizzate per il 2014 e 2015. Eventuali aggiustamenti saranno valutati nel prossimo aggiornamento del Piano.

Figura professionale	Indicatori	2011	2012	2013	2014	2015
Direttore Generale/ Direttore Generale	globali	30	30	30	30	30
	individuali	70	70	70	70	70
Dirigenti	globali	15	15	15	15	15
	struttura				25	25
	Individuali	85	85	85	50	50
	comportamenti	0	0	0	10	10
Personale di categoria EP	globali		10	10	10	10
	struttura		0	0	20	20
	Individuali		60	60	40	40
	comportamenti		30	30	30	30
Responsabili di ufficio	globali				8	8
	struttura				12	12
	Individuali				40	40
	comportamenti				40	40
Restante personale	globali				4	4
	struttura				16	16
	Individuali				0	0
	comportamenti				80	80

3.2 Indicatori globali

Sono stati individuati alcuni indicatori globali volti a misurare la *performance* complessiva dell'Ateneo ed il raggiungimento del livello atteso per i servizi. La lista rappresenta un ampio insieme di indicatori, utile come punto di partenza, che verrà aggiornata nel corso del triennio una volta compiutamente realizzato il nuovo piano strategico e affinato di conseguenza l'assetto organizzativo. A partire da questo insieme di indicatori verranno selezionati alcuni di essi, e costituiranno la parte relativa ai risultati di livello superiore, sia per la scheda obiettivo del Direttore Generale, che per i dirigenti che per il personale di categoria EP.

E' il NUV che esercita le funzioni previste dall'art. 8 del d.lgs 150/2009 e propone al Consiglio di Amministrazione quale organo di indirizzo politico amministrativo dell'ateneo la valutazione annuale del Direttore Generale.

I risultati della valutazione dell'insieme composto dagli indicatori globali concorre, con peso differente, alla valutazione delle prestazioni di ognuno, con l'obiettivo di evidenziare la trasversalità ed interdipendenza di tutti i processi interni all'organizzazione e quindi la concorrenza di ognuno al raggiungimento degli obiettivi del sistema.

Gli indicatori sono a loro volta raggruppati in 5 sezioni:

- Sostenibilità finanziaria
- *Customer satisfaction*
- Internazionalizzazione
- Accredimento
- Posti letto per studenti

Nell'ambito della **sostenibilità finanziaria**, è stato individuato un indicatore finalizzato a valutare l'esito della verifica degli indicatori necessari per la definizione del contingente assunzionale 2013:

- Percentuale di punti organico derivati dal turn over che verranno riassegnati all'ateneo per il reclutamento nel 2013

Livelli di performance: Soglia 15%, Target 20%, Eccellenza 25%

Il d.lgs. 49/12 pone delle limitazioni ai costi di personale che gli Atenei possono impiegare per nuove assunzioni, che sono espresse in termini di percentuale delle risorse liberate dalle cessazioni del precedente anno. Il MiUR con proprio decreto definisce ogni anno la percentuale di punti organico che si possono utilizzare per nuove assunzioni. Detta percentuale è determinata in base alle cessazioni avvenute l'anno precedente, al posizionamento degli atenei rispetto ad opportuni indicatori che misurano l'incidenza delle spese per il personale sul bilancio di ateneo e alla misura dell'indebitamento. Per l'anno 2012 la valutazione dell'Ateneo è stata positiva, con una assegnazione di punti organico di 5,78 a fronte di cessazioni per 19,25 punti organico, pari al 30% delle risorse liberate dalle cessazioni e quindi più del 20% attribuito al sistema universitario nel suo complesso.

Nell'ambito della **soddisfazione degli utenti** sui servizi erogati, si fa riferimento al progetto *good practice*, giunto alla quarta edizione. Il progetto *good practice*, coordinato e promosso dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, raccoglie l'adesione di diverse decine di Università italiane. Si pone l'obiettivo di misurare e comparare le prestazioni di costo e qualità dei servizi amministrativi erogati dalle università. L'analisi di efficienza è affiancata da un'analisi di efficacia oggettiva e di customer satisfaction sui servizi di supporto amministrativo attraverso questionari rivolti a studenti, personale tecnico-amministrativo e docenti. I processi oggetto di valutazione sono quelli della gestione contabile, della gestione del personale, degli approvvigionamenti, dei servizi per la didattica, anche la pianificazione e il controllo, l'edilizia, i servizi generali e logistici, il welfare, i servizi informativi ed i servizi bibliotecari.

- Il quesito di riferimento per docenti e PTA è il seguente "Tenendo conto degli aspetti considerati, sono complessivamente soddisfatto dei servizi amministrativi di supporto erogati dall'amministrazione centrale di Ateneo [scala 1-4]"
- Il quesito di riferimento per gli studenti è il seguente "Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio ricevuto dalla segreteria studenti? [scala 1-4]"

Livelli di performance:

- Soglia: almeno una delle categorie di personale intervistato (DOC, PTA; studenti) ha fornito oltre il 60% di risposte positive al quesito di riferimento
- Target almeno due delle categorie di personale intervistato (DOC, PTA; studenti) ha fornito oltre il 60% di risposte positive al quesito di riferimento
- Eccellenza tutte le categorie di personale intervistato (DOC, PTA; studenti) ha fornito oltre il 60% di risposte positive al quesito di riferimento

Nell'ambito dell'**internazionalizzazione** si valuta l'attrattività dei corsi di studio attivi in ateneo nei confronti degli studenti stranieri. Nell'a.a. 2013/2014 verrà attivata la laurea magistrale Global Entrepreneurship Economics and Management - Imprenditorialità Economia e Management Internazionale, corso con mobilità internazionale con rilascio del doppio titolo con la F. Schiller University di Jena - Germania e con la University of Hohenheim – Germania.

La tabella seguente riassume la percentuale di iscritti al primo anno stranieri rispetto agli iscritti al primo anno nell'a.a. 2012/2013.

Tipo Corso di Studi	Tipo Cittadinanza	1 anno IC	
Triennali/C.U.	Italiana	2.077	93,5%
Triennali/C.U.	straniera	144	6,5%
		2.221	100,0%
Corso di Laurea Magistrale	Italiana	227	95,0%
Corso di Laurea Magistrale	straniera	12	5,0%
		239	100,0%
Totale	italiana tot	2.304	93,7%
	stanieri tot	156	6,3%
		2.460	100,0%

L'andamento dell'ultimo triennio della percentuale di iscritti al primo anno stranieri evidenzia una crescita nell'ultimo anno (a.a. 2010/2011, 5,43%, a.a. 2011/2012, 5,17%, a.a. 2012/2013, 6,3%).

Per misurare il grado di internazionalizzazione è stato individuato il seguente indicatore:

- percentuale di iscritti al primo anno stranieri che si iscrivono nell'a.a. 2013/2014 ai corsi dell'ateneo

Livelli di performance: Soglia 5,65% (dato medio dell'ultimo triennio), Target 6,3%, Eccellenza 7%

Nel 2013 è stato introdotto il sistema di **accreditamento** iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi universitarie, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei e il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle università.

L'ateneo è quindi impegnato nell'ottenere l'accreditamento iniziale dei Corsi di Studio già attivi e su tutti quelli che si intende istituire. La permanenza degli indicatori di Accredimento Iniziale verrà verificata ciclicamente ogni anno al momento della presentazione della Scheda SUA-CdS dei vari corsi di studio.

Per misurare il tasso di successo nell'accreditamento è stato individuato, come indicatore:

- percentuale di corsi di studio accreditati su numero di corsi di studio proposti

Livelli di performance: Soglia 94% (pari a due corsi non accreditati), Target 97% (pari ad un corso non accreditato), Eccellenza 100% (tutti i corsi accreditati)

Per quanto riguarda la **disponibilità di posti letto per studenti**, nel 2013 è prevista la graduale apertura dei primi tre piani del Collegio Carlo Cattaneo a Varese. Nel primo periodo dell'anno i posti disponibili sono stati 24 e la gestione è stata affidata al CIDIS (Consorzio Pubblico Interuniversitario per la gestione degli interventi per il diritto allo studio universitario). Successivamente i posti sono stati ampliati a 48 ed entro la fine dell'anno si renderanno disponibili 72 posti.

Per misurare il successo di questa iniziativa è stato individuato il seguente indicatore:

- numero di posti assegnati sul totale di posti messi a bando

Livelli di performance: Soglia 40, Target 50, Eccellenza 60

3.3 Indicatori individuali e di struttura

Le dimensioni di analisi della *performance* di struttura ed individuale, coerentemente con la proposta del Legislatore, possono essere così sintetizzate:

- *indicatori di mantenimento/processo*: fanno riferimento alle variabili critiche relative alla gestione della attività corrente dell'area considerata e sono monitorati nell'ottica di miglioramento continuo delle prestazioni delle strutture.
- *indicatori di sviluppo/innovazione*: sono relativi ai processi di cambiamento che riguardano l'area oggetto di valutazione. Fanno riferimento a specifiche, e talora contingenti, esigenze manifestate in sede di pianificazione strategica.

Sia per quanto riguarda le *performance* delle struttura che quelle individuali si potranno avere obiettivi di *mantenimento/processo* che obiettivi di *sviluppo/innovazione*.

Con riguardo alle due categorie di indicatori sopra citate è stato proposto un set di misure che rappresenta le seguenti variabili:

- *efficacia e qualità percepita*: riguarda la capacità dell'area di raggiungere gli obiettivi che le sono propri, ossia di produrre output in grado di rispondere alla domanda degli utenti in termini qualitativi e quantitativi, nonché di instaurare relazioni positive con il complesso degli *stakeholder* di riferimento;
- *efficienza*: è relativa all'impiego delle risorse utilizzate per lo svolgimento delle attività di competenza dell'area;
- *stato delle risorse*: riguarda il dimensionamento delle risorse assegnate all'area e la loro adeguatezza rispetto ai volumi di attività gestiti;
- *rischio*: si riferisce alla probabilità di incorrere in eventi dannosi per l'Ateneo dai quali possano scaturire azioni legali, nonché allo status giuridico delle azioni legali in corso.

La misurazione rispetto alle variabili indicate viene effettuata utilizzando un set composito e bilanciato di indicatori quantitativi, monetari e non monetari riferiti alle aree ed ai soggetti coinvolti nel processo di valutazione della *performance*.

E' stato definito un primo set di indicatori che deve essere considerato come un punto di partenza e, una volta integrato e adeguatamente condiviso, verrà utilizzato fino al 2013, per definire, le schede obiettivo dei Dirigenti e delle altre posizioni organizzative di categoria EP. È quindi un'architettura suscettibile di evoluzioni progressive che possono rendersi necessarie a seguito di importanti cambiamenti che potranno intervenire nel contesto interno e/o esterno suscettibili di condizionarne l'efficacia segnaletica, quali: un riorientamento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, la riattribuzione delle attività tra le diverse strutture o altri mutamenti di carattere organizzativo, l'affinamento dei sistemi informativi alimentanti che può consentire un ampliamento della base-dati disponibile o modalità alternative di misurazione e di rappresentazione delle variabili critiche. Poste tali premesse, i criteri presi a riferimento per la definizione dell'attuale sistema di indicatori di *performance* sono quelli di seguito indicati.

- Gli indicatori previsti per la valutazione delle *performance* delle strutture e delle posizioni organizzative presentano le caratteristiche previste dalla CiVIT e pertanto soddisfano i seguenti requisiti:
 - *rappresentatività* delle attività di competenza della struttura. Nella definizione del sistema di indicatori si è quindi partiti dalla mappatura delle attività stesse;
 - *controllabilità* da parte del responsabile dell'area, in modo da essere riconducibili ai comportamenti ed agli ambiti di responsabilità dei responsabili delle diverse strutture;
 - *misurabilità*, ossia basati il più possibile su dati ed informazioni quantitative;
 - *indipendenza*, dall'apprezzamento soggettivo del valutatore;
 - *frequenza*, ossia rilevabili ad intervalli temporali prestabiliti;
 - *trasparenza*, del processo di raccolta ed elaborazione delle informazioni;
- i dati e le informazioni richiesti dal sistema degli indicatori sono già presenti nei sistemi informativi di Ateneo oppure potranno essere raccolti appositamente per il processo di valutazione della *performance*; in questo secondo caso i dati, a regime, dovranno affluire periodicamente in modo automatico alla struttura che gestisce il sistema di misurazione e valutazione;
- la proposta relativa agli indicatori, in tutti i casi, viene condivisa con il soggetto valutato.

Per ciascuna area/livello è stato quindi predisposto un set bilanciato di indicatori di mantenimento e di sviluppo e, nell'ambito di ciascuna delle due classi enunciate, centrato sulle variabili di: efficacia, efficienza, stato delle risorse, rischio. L'eterogeneità della numerosità degli indicatori assegnati alle diverse aree, nonché della copertura delle variabili indicate è ascrivibile ai seguenti elementi: rilevanza strategica dell'area per l'Ateneo, articolazione interna dell'area, disponibilità attuale dei dati. A regime il sistema dovrà presentare un cruscotto il più possibile omogeneo e bilanciato sulle diverse variabili di *performance* per tutte le aree presidiate.

Per ciascun indicatore verrà definito un *target* di prestazione, basato sulla serie storica dei risultati raggiunti e contenente un obiettivo di miglioramento. Rispetto a tale valore obiettivo verrà confrontata la performance effettivamente realizzata, e a seconda dello scostamento risultante verrà espresso il giudizio di valutazione. Questo processo verrà meglio dettagliato nel paragrafo 3.6. Per la definizione dei *target* di prestazione potranno essere prese a riferimento anche analisi comparative effettuate rispetto ad altre strutture organizzative analoghe dell'Ateneo o esterne.

3.4 Stato attuale del sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi

Il sistema di valutazione integrato che si propone di adottare l'Ateneo nel triennio prevede anche l'area di valutazione dei comportamenti organizzativi. L'area della valutazione dei comportamenti si affianca all'area di valutazione dei risultati individuali e della struttura, integrandole in un unico sistema.

Tale area di valutazione verrà ponderata in maniera decrescente rispetto al ruolo professionale ricoperto, attribuendo pertanto una minore valenza percentuale per i ruoli professionali apicali caratterizzati da elevata responsabilità, risorse umane e finanziarie gestite e che coordinano più unità organizzative, per essere invece preponderante per il personale tecnico/amministrativo che non ha responsabilità gestionali.

L'Ateneo utilizza ad oggi, in linea con le disposizioni previste dal CCNL di comparto, un sistema generale di valutazione dei comportamenti del personale tecnico/amministrativo nell'ambito delle procedure di selezione per la progressione orizzontale che hanno, allo stato attuale, valenza annuale. L'art. 82 del vigente Contratto Collettivo Nazionale del Comparto Università prevede infatti che nell'ambito della procedura selettiva per titoli, tra gli indicatori ponderati in relazione al diverso livello di responsabilità espresso dalle quattro categorie del personale, sia prevista anche la qualità delle prestazioni individuali con particolare riferimento ad

alcune aree comportamentali: capacità di proporre soluzioni innovative, grado di coinvolgimento nei processi lavorativi, attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi.

Dal 2010 è stata inoltre definita una scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale tecnico/amministrativo titolare di posizioni organizzative e di funzioni specialistiche che rappresenta attualmente lo strumento per la valutazione della prestazione ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato per gli EP e della quota dell'indennità di responsabilità (pari a un terzo della quota complessiva) per il restante personale titolare.

L'attuale scheda di valutazione prevede l'espressione di un giudizio da parte del valutatore rispetto a 10 aree comportamentali considerate trasversali alle diverse posizioni organizzative utilizzando una scala a 10 livelli. Le aree comportamentali trasversali oggetto di valutazione sono: l'affidabilità, la collaborazione e la cooperazione, la flessibilità, la gestione e lo sviluppo dei collaboratori, l'innovazione e la propositività, l'orientamento all'utente, la pianificazione, l'organizzazione e controllo, il rispetto di norme e procedure tecniche, la soluzione dei problemi, la tensione al risultato.

Non esiste allo stato attuale un sistema di valutazione dei comportamenti del personale di qualifica dirigenziale.

Per il triennio 2013-2015, la valutazione dei comportamenti organizzativi avverrà con le modalità prima descritte.

L'Ateneo, in considerazione dei limiti connaturati all'attuale sistema di valutazione dei comportamenti, ha in previsione di implementare nel prossimo biennio un'analisi dei comportamenti attesi e differenziati per ciascun ruolo mappato all'interno del sistema di valutazione delle posizioni organizzative, nonché la ponderazione di ciascun comportamento organizzativo in relazione all'importanza che ad esso si attribuisce per la singola posizione. Parte integrante di questo processo è la pianificazione di interventi formativi rivolti al personale coinvolto nel processo valutativo nonché la redazione di un manuale di valutazione che illustri la metodologia di valutazione, le modalità operative di funzionamento a supporto degli attori coinvolti.

3.5 Criteri di misura e algoritmo per la *performance* complessiva

Ogni scheda obiettivo prevede la ponderazione di ciascun indicatore, l'individuazione dei criteri di misura e il **targeting** (livello di risultato atteso) vale a dire l'assegnazione ad ogni obiettivo di uno o più valori da raggiungere. La scala di misura dei risultati è a tre valori:

- **valore soglia**: il livello di raggiungimento minimo atteso, raggiungendo il quale una *performance* comincia ad essere considerata positiva; al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto.
- **valore target**: è un livello, raggiungendo il quale una *performance* è da considerare molto buona e per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile).
- **valore d'eccellenza**: è un livello superiore alle attese, ambizioso ma non impossibile da raggiungere.

Infine occorre individuare **una scala per la consuntivazione dei singoli risultati**:

Per gli obiettivi si individua una scala convenzionale continua "a punti" per ogni obiettivo da 0 a 1000 e precisamente:

- per risultati sotto soglia: 0
- per risultati pari alla soglia: 500 punti
- per risultati sopra soglia ma sotto *target* da 500 a 1000 punti;
- per risultati pari al *target*: 1000 punti
- per risultati sopra *target* ma sotto l'eccellenza da 1000 a 1200 punti;
- per risultati pari o sopra eccellenza 1200 punti tetto massimo.

Algoritmi per la consuntivazione dei singoli risultati-Obiettivi, dove R è il risultato, S la soglia, T il target, E l'eccellenza.

Per risultati R continui crescenti

Per $R < S$ Punti=0

Per $S \leq R \leq T$ Punti= $\left(\frac{R-S}{T-S}\right) \cdot 500 + 500$

Per $T < R \leq E$ Punti= $\left(\frac{R-T}{E-T}\right) \cdot 200 + 1000$

Per $R > E$ Punti=1200

Esempio: nel caso di soglia pari a 20, target 30 ed eccellenza 40, un valore di 25 determina un punteggio pari a 750, un valore di 30 un punteggio di 1000, un valore di 35 determina un punteggio pari a 1100.

Per risultati R continui su scala inversa (es.: target di costi decrescenti)

Per $R > S$ Punti=0

Per $S \geq R \geq T$ Punti= $\left(\frac{S-R}{S-T}\right) \cdot 500 + 500$

Per $T > R > E$ Punti= $\left(\frac{T-R}{T-E}\right) \cdot 200 + 1000$

Per $R \leq E$ Punti= 1200

Esempio: nel caso di soglia pari a 40, target 30 ed eccellenza 20, un valore di 35 determina un punteggio pari a 750, un valore di 30 un punteggio di 1000, un valore di 25 determina un punteggio pari a 1100.

Per i giudizi ex post si utilizza una scala convenzionale discreta “a punti” da 0 a 1000 e precisamente:

- per risultati sotto soglia: 0
- per risultati pari alla soglia 500 punti;
- per risultati pari al target 1000 punti;
- per risultati eccellenti 1200 punti (tetto massimo).

Algoritmi per la consuntivazione dei singoli risultati-Giudizi

Per giudizi ex-post R discreti (solo crescenti)

Per $R < S$ Punti=0

Per $R = S$ Punti=500

Per $R = T$ Punti=1000

Per $R = E$ Punti=1200

Si procede quindi alla composizione dei risultati ottenuti al fine di ottenere una valutazione complessiva.

• **Algoritmo per la consuntivazione della performance complessiva di “scheda”**

Il “punteggio” conseguito per ogni risultato va ponderato per il peso attribuito all’obiettivo corrispondente.

Si procede quindi alla somma dei prodotti così ottenuti: tale somma è un numero compreso teoricamente tra 0 e 1200 e costituisce l’indice complessivo della performance di una “scheda” individuale.

In sintesi si avrà che:

Indice complessivo di performance = Sommatória ((Punti i * (Peso percentuale $i/100$)).

4. CONCLUSIONI

Come più volte ribadito nel documento, l’adozione di un Piano delle Performance fondato sull’applicazione di un sistema di gestione per obiettivi dovrà avvenire in modo graduale. La complessità della materia, la frammentarietà del contesto esterno e il carattere profondamente innovativo dell’approccio suggeriscono un approccio multidisciplinare e graduale: se quindi, da un

lato, continuerà l'approfondimento anche metodologico da parte del gruppo di lavoro dall'altro è indispensabile prevedere possibili integrazioni e rimodulazioni del piano.

Nell'arco di vigenza del piano e comunque una volta a regime il riassetto organizzativo dell'Ateneo, si dovrà ampliare il focus dell'azione programmatica, in questa prima fase necessariamente limitata al monitoraggio dei servizi amministrativi, immaginando ed implementando strumenti per la valutazione ed il governo delle *performance* delle strutture didattiche e di ricerca. Si dovranno cioè immaginare le leve, sia in termini di incentivi che di penalizzazioni, che possano avere la stessa finalità del sistema premiante previsto dal d.lgs. 150/2009, applicabili alle strutture didattiche e di ricerca.