

# **Istituto Universitario di Studi Superiori - IUSS**

## **Piano della Performance 2013-2015**

### **Premessa**

#### **1. La missione dello IUSS**

#### **2. L'analisi del contesto interno: la Scuola in cifre**

#### **3. L'analisi del contesto esterno: il confronto con le altre Scuole**

#### **4. Il sistema di misurazione e valutazione**

## Premessa

Il presente Piano della performance è uno strumento di pianificazione e miglioramento dell'Istituto, secondo quanto stabilito dal D. Lgs. 150/2009 (Attuazione della L. 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni). Attraverso il Piano lo IUSS ha avviato un percorso di rafforzamento e miglioramento del proprio sistema di valutazione della *performance* dell'organizzazione.

Il Piano delle performance, che l'Istituto ha redatto per la prima volta nel 2011 e di cui ha poi approvato un aggiornamento nel 2012, è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target. Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.

Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 1, del Decreto, il Piano è redatto con lo scopo di assicurare "la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance". Il Piano ha quindi lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della *performance* dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi. Questo consente la verifica interna ed esterna della "qualità" del sistema di obiettivi o, più precisamente, del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto, devono caratterizzare gli obiettivi.

Attualmente gli Organi di governo dello IUSS sono impegnati nell'elaborazione delle linee di indirizzo strategico dell'Istituto per il triennio 2013-2015, in vista dell'elaborazione del Piano di programmazione triennale, la cui approvazione è rimandata ad una data successiva al 01.09.2013, giorno in cui avrà inizio il mandato del nuovo Rettore dell'Istituto.

Il presente documento, di conseguenza, dovendo definire gli obiettivi operativi sulla base degli obiettivi strategici dell'Istituto, contiene necessariamente delle indicazioni generali su elementi fondamentali su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance* nel triennio di riferimento.

Visto il nuovo Statuto dello IUSS pubblicato in Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 107 del 9 maggio 2012 ai sensi della L. 30 dicembre 2010, n. 240, le responsabilità in relazione al ciclo della *performance* sono le seguenti:

Direttore Generale:

- responsabilità di stesura del Piano della performance e auto-diagnosi organizzativa;
- predisposizione della Relazione sulla performance, nella quale vengono esposti con riferimento all'anno precedente in forma consuntiva i risultati conseguiti e gli eventuali scostamenti.

Consiglio di amministrazione:

- adozione del Piano della Performance con l'indicazione degli obiettivi pertinenti e degli indicatori di misurazione dei risultati organizzativi;
- monitoraggio ed eventuali modifiche in itinere, sulla base della Relazione del Direttore Generale.

Nucleo di valutazione:

- definizione del sistema di misurazione e valutazione, anche a partire dalla delibera 89/2010 del Civit;
- collaborazione metodologica nella stesura del Piano della performance;
- validazione della Relazione annuale sulla performance.

## 1. La missione dello IUSS

Lo IUSS, fin dalle sue origini, si propone di contribuire alla valorizzazione dei giovani di talento, offrendo loro, nella fase degli studi pre e post-laurea, percorsi formativi altamente qualificati che ne esaltino le capacità, nonché occasioni di arricchimento scientifico e culturale, soprattutto in senso interdisciplinare; si propone dunque di contribuire al progresso della ricerca in ogni ambito, curando la formazione dei giovani anche con lo sviluppo di programmi di ricerca concreti.

Nel perseguimento delle sue finalità, lo IUSS si affianca all'Università degli Studi di Pavia ed opera in stretta sinergia con essa per un potenziamento del sistema universitario pavese e di Pavia come città universitaria. Inoltre, la Scuola, inserendosi nel tradizionale rapporto tra l'Università e i Collegi universitari di Pavia e riconoscendo il ruolo formativo universitario di questi ultimi, realizza una propria forma avanzata di partecipazione dei Collegi ai processi di formazione universitari. Grazie a questa specifica collaborazione, lo IUSS assicura anche il carattere residenziale e collegiale delle proprie attività didattiche e di ricerca.

L'Istituto organizza le proprie attività prevedendo Corsi ordinari rivolti agli studenti più meritevoli dell'Università di Pavia, selezionati attraverso concorso nazionale, Corsi di dottorato di ricerca e Corsi di master universitari di secondo livello a spiccata vocazione internazionale.

Per quanto riguarda l'attività di ricerca, lo IUSS attiva Centri di ricerca, caratterizzati da alta qualificazione scientifica, da multidisciplinarietà dei temi e internazionalità di ricercatori e programmi. In questo ambito, lo IUSS ha attivato al momento due Aree scientifiche, alle quali fanno capo attività formative post-laurea e attività di ricerca:

- Area delle Scienze cognitive e del comportamento;
- Area del Trattamento delle incertezze e valutazione dei rischi.

La missione dello IUSS si svolge in un contesto di crescente internazionalizzazione delle proprie attività, ponendosi al centro di una rete di progetti formativi e di programmi di ricerca che coinvolgono studiosi, ricercatori, studenti, centri e università di Paesi esteri.

Le attività formative dell'Istituto sono affidate ad un corpo docente di prestigio, costituito da un gruppo ristretto di docenti strutturati, e dall'apporto sostanziale di *visiting professor* italiani e stranieri, che garantiscono sia la rotazione dei temi trattati che l'aderenza con i temi di ricerca elettivi per la Scuola. La didattica, a tutti i livelli strettamente collegata con la ricerca scientifica, è articolata in quattro aree, cui corrispondono nei Corsi ordinari altrettante Classi accademiche: Scienze Umane, Scienze Sociali, Scienze e Tecnologie, Scienze Biomediche. In ciascuna area si iscrivono le attività sia di formazione post-laurea sia di ricerca.

Lo IUSS opera in connessione costante, formale e informale, per un verso con la comunità accademica scientifica internazionale, per altro verso, soprattutto ai livelli di formazione post-laurea, con istituzioni, imprese, organizzazioni economiche e sociali al fine di favorire la formazione di giovani ricercatori e di nuove classi dirigenti. Nell'ambito delle connessioni di tipo formale incoraggia e favorisce le convenzioni con istituzioni prestigiose di natura simile.

## 2. L'analisi del contesto interno: la Scuola in cifre

L'offerta formativa dello IUSS prevede l'attivazione di Corsi ordinari, Corsi di master e corsi di alta formazione, Corsi di dottorato di ricerca e seminari interdisciplinari. Le attività formative sono svolte da un corpo docente particolarmente autorevole, composto da un ristretto numero di professori ordinari strutturati e, per la maggior parte, da *visiting professor* italiani e stranieri. In alcuni corsi post-graduate, la presenza di docenti e studenti stranieri, provenienti da tutti i paesi del mondo, supera il 50%.

I Corsi ordinari offrono agli Allievi itinerari formativi a carattere avanzato ed interdisciplinare. Essi integrano i curricula dei corsi di studio dell'Università di Pavia con attività che il Comitato scientifico valuta particolarmente idonee a favorire negli allievi lo sviluppo delle capacità critiche. I Corsi sono riservati a studenti meritevoli, vincitori di un concorso nazionale, iscritti all'Università degli Studi di Pavia e residenti in un Collegio universitario. In base al corso di laurea frequentato presso l'Università, gli Allievi dei Corsi ordinari appartengono a quattro differenti Classi accademiche: Scienze Umane, Scienze Sociali, Scienze e Tecnologie, Scienze Biomediche. Tutti gli allievi ricevono un premio di studi annuale. Al termine del percorso degli studi previsto dai Corsi ordinari, la Scuola Superiore IUSS rilascia il diploma di licenza.

Ogni anno l'Istituto attiva 30 corsi ordinari, realizzati sia da professori dello IUSS sia da *visiting professor* italiani e stranieri.

Di seguito si presenta un quadro numerico aggiornato all'a.a. 2011/2012.

Gli allievi dei Corsi ordinari sono circa 330, suddivisi nelle quattro classi accademiche. L'a.a. 2011/2012 ha visto l'ingresso di 65 nuovi iscritti, selezionati tramite concorso nazionale. I diplomati dal 2005 al 2012 sono stati n. 408, di cui n. 47 del 2012.

A partire dall'a.a. 2006/2007, lo IUSS ha attivato propri Corsi di dottorato di ricerca, in consorzio con l'Università degli Studi di Pavia. Nell'a.a. 2011/2012 sono attivi quattro programmi: il dottorato in Economia, Diritto e Istituzioni, il dottorato in Ingegneria Sismica e Sismologia applicata all'Ingegneria, il dottorato in Scienze Biomolecolari e Biotecnologie, il dottorato in Meccanica Computazionale e Materiali Avanzati.

Gli allievi iscritti ai corsi sono 64; ai primi 17 dottori di ricerca dello IUSS che hanno concluso il percorso nel 2010, se ne aggiungono 18 che hanno concluso nel 2011 e 12 che hanno concluso il percorso nel 2012, per un totale di n. 47 dottorati IUSS.

Ogni anno l'Istituto attiva inoltre Corsi di master, che si propongono di promuovere e realizzare percorsi formativi post-laurea di alta specializzazione con criteri di flessibilità e di corrispondenza alle effettive domande sociali di formazione, in un quadro di collaborazioni internazionali. Ogni corso opera in un determinato ambito tematico e/o disciplinare e si pone l'obiettivo di formare specifiche professionalità, attraverso la realizzazione di un programma di attività articolato in diversi insegnamenti e comprendente lezioni formali, eventuali attività sperimentali, periodi di tirocinio o stage, conferenze, seminari, incontri con esponenti della realtà professionale. I Corsi di master vedono ogni anno la partecipazione di circa 100 allievi, provenienti da tutto il mondo.

L'attività didattica della Scuola tende ad uno stretto collegamento con la più avanzata ricerca. L'attività di ricerca dello IUSS è prevalentemente svolta presso strutture denominate Centri di formazione post-laurea e ricerca, proprio a sottolineare il forte legame che si intende mantenere tra ricerca e formazione, in particolare per i percorsi del 3° livello. Oltre all'attivazione di strutture proprie di ricerca, lo IUSS ha attivato Unità di Ricerca che partecipano a progetti nazionali ed internazionali assieme ad altre istituzioni scientifiche, in particolare con l'Università di Pavia.

La politica adottata dallo IUSS nell'individuare i Centri di ricerca da attivare in questa fase ha tenuto conto di alcuni fattori: un ragionevole equilibrio tra aree scientifiche ed aree umanistiche; la disponibilità di conoscenze già esistenti all'interno dello IUSS e di altre acquisibili per una già dichiarata manifestazione di

interesse; la non sovrapposizione con centri di ricerca dell'Università di Pavia e, per contro, la possibilità di una proficua collaborazione; la possibilità di utilizzare, attraverso opportune convenzioni, laboratori di ricerca esterni; l'individuazione di settori di nicchia di grande interesse culturale e scientifico, ai quali difficilmente l'Università avrebbe potuto destinare risorse sufficienti.

Nell'a.a. 2011/2012, la Scuola superiore IUSS è caratterizzata dalla presenza di sette Centri di formazione post-laurea e ricerca: Centro di studi e ricerche sui diritti antichi, Centro di Simulazione Numerica Avanzata, Human Development, Capability and Poverty International Research Centre, Centro di Formazione Post-Laurea e Ricerca in Ingegneria Sismica e Sismologia, Centro di Ricerca Lingue d'Europa: tipologia, storia e sociolinguistica, Centro di ricerca su Testi e tradizioni testuali, Centro di ricerca in Neurolinguistica e Sintassi Teorica. Nell'a.a. 2011/2012 sono stati realizzati n. 21 progetti di ricerca, che hanno visto il coinvolgimento di partner nazionali e internazionali, e sono state prodotte n. 146 pubblicazioni tra libri, articoli su riviste e atti di convegni.

### 3. L'analisi del contesto esterno: il confronto con le altre Scuole

Per quanto riguarda il contesto in cui lo IUSS opera, può essere significativo fare riferimento agli indicatori utilizzati dal Ministero ai fini della ripartizione dei fondi della programmazione, secondo quanto previsto dal Decreto Ministeriale 23 dicembre 2010 n. 50 (Definizione delle linee generali di indirizzo della Programmazione delle Università per il triennio 2010-2012) e dal DM 4 agosto 2011, n. 345 (Indicatori per la valutazione dei risultati dell'attuazione dei programmi delle Università per il triennio 2010-2012). Il MIUR ha pubblicato sul proprio sito internet le elaborazioni degli indicatori per la valutazione dei risultati per il triennio 2010-2012, individuati con riferimento alle aree di attività definite dall'art. 1-ter della legge n. 43/2005, ovvero:

- a) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere;
- b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica;
- c) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;
- d) i programmi di internazionalizzazione;
- e) il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

Per ciascuna delle cinque aree sopra menzionate, sono stati individuati più indicatori di risultato, relativi a un dato periodo di tempo  $t$ , sulla base dei quali è stato possibile analizzare i miglioramenti/peggioramenti dei risultati degli Atenei nel tempo.

Per le Scuole ad ordinamento speciale risultano significativi e calcolabili soltanto alcuni degli indicatori previsti nelle aree b), d) ed e). Di seguito si riportano tali indicatori per singola area, con un confronto sugli ultimi dati messi a disposizione dal Ministero: anno 2009 e anno 2010. Il confronto con le altre Scuole ad ordinamento speciale rappresenta un elemento di analisi importante per individuare quali possano essere le azioni che lo IUSS dovrà mettere in atto per migliorare le proprie *performance*, ma è sempre fondamentale nella lettura dei dati tenere in considerazione le differenze di dimensione e organizzazione esistenti tra le diverse Scuole.

Nelle tre aree pertinenti lo IUSS ha attribuito le seguenti ponderazioni:

b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica Peso: 0,2

d) i programmi di internazionalizzazione Peso: 0,5

e) il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato Peso: 0,3

## Indicatori 2012

Ateneo	B (ricerca)			D (internazionalizzazione)			E (personale)			I (b+d+e) [A]	% Modello FFO [B]	[A] * [B]	Indice Norm.
	I Parz	Peso	I(b)	I Parz	Peso	I(d)	I Parz	Peso	I(e)				
NORMAL E - PISA	0,170	0,5	<b>0,085</b>	0,170	0	<b>0</b>	0,169	0,5	<b>0,085</b>	0,170	37,36635	6,35228	37,82103
S.ANNA - PISA	0,174	0,5	<b>0,087</b>	0,164	0,3	<b>0,049</b>	0,154	0,2	<b>0,031</b>	0,167	29,19851	4,876152	29,03226
SISSA - TRIESTE	0,152	0,2	<b>0,030</b>	0,166	0,5	<b>0,083</b>	0,169	0,3	<b>0,051</b>	0,164	20,37027	3,340723	19,89043
IMT - LUCCA	0,178	0,5	<b>0,089</b>	0,170	0,25	<b>0,043</b>	0,172	0,25	<b>0,043</b>	0,175	5,774902	1,010608	6,01709
IUSS - PAVIA	0,168	0,2	<b>0,034</b>	0,167	0,5	<b>0,084</b>	0,172	0,3	<b>0,052</b>	<b>0,170</b>	<b>3,943391</b>	<b>0,670376</b>	<b>3,99137</b>
SUM - FIRENZE	0,159	0,5	<b>0,080</b>	0,165	0,5	<b>0,083</b>	0,164	0	<b>0</b>	0,163	3,346577	0,545492	3,24782

Fonte: PRO3

I risultati ottenuti dal confronto con le altre Scuole ad ordinamento speciale ai fini dell'attribuzione dei finanziamenti ministeriali rappresentano un elemento di analisi fondamentale per individuare quali possano essere le azioni che lo IUSS dovrà mettere in atto per migliorare le proprie *performance*, ma nella tabella relativa agli indicatori 2012 risulta evidente come la normalizzazione dell'indice attraverso la percentuale di attribuzione di FFO costituisca un elemento penalizzante nel risultato finale. La strategia dello IUSS non può evidentemente fondarsi unicamente su confronti, anche in ragione delle differenze sostanziali nelle dimensioni e nell'organizzazione che esistono tra le Scuole, ma deve far riferimento anche alla declinazione della sua *mission* istituzionale e agli aspetti caratterizzanti le proprie peculiarità.

## 4. Il Sistema di misurazione e valutazione

### 4.1 Premessa sull'utilizzo degli indicatori

Per quanto riguarda l'interpretazione degli indicatori, si prevede di utilizzare come riferimento le serie storiche del valore assunto dall'indicatore nei periodi precedenti, valutando le variazioni più rilevanti per comprenderne le motivazioni. Tale approccio, però, tende a premiare chi, nel momento in cui nasce lo strumento, è particolarmente inefficiente e quindi più agevolmente può ottenere margini di miglioramento mentre rischia di stressare eccessivamente strutture che sono già efficienti. È una soluzione adatta per attività ripetitive e per le quali non esistano riferimenti esterni facilmente accessibili per poter effettuare comparazioni, ma nel caso dello IUSS questo toglierebbe valore ad alcuni risultati, ottimi e per questo non migliorabili. In questi casi, sarà individuato un valori standard, inteso come il livello "ideale" di prestazione per una specifica attività e quindi gli scostamenti rispetto allo standard misurano le eventuali inefficienze

gestionali. Il riferimento allo standard rappresenta sicuramente la soluzione preferibile per le attività progettuali, dove il riferimento al dato storico o ad altre realtà è poco significativo visto che ogni progetto è unico.

#### 4.1 Obiettivi strategici e indicatori globali della scuola

Come già ricordato, il Capo II del Decreto Legislativo n.150 definisce il ciclo della *performance* organizzativa ed individuale collegando strettamente gli obiettivi dell'organizzazione con quelli del personale.

In questo paragrafo si riporta alcuni indicatori globali definiti per la Scuola nel triennio precedente, in attesa del Piano di programmazione triennale 2013-2015, in cui gli organi di governo definiranno le linee di sviluppo e la eventuale riorganizzazione di alcuni settori nei prossimi tre anni.

Tutti gli indicatori riportati sono stati monitorati nel triennio per verificarne l'andamento. Non essendo ancora stati definiti gli obiettivi del triennio 2013-2015, non sono stati inseriti obiettivi target.

INDICATORI GLOBALI		2011	2010	2009
<b>Risorse finanziarie</b>				
Sostenibilità finanziaria	Assegni fissi personale di ruolo/FFO (dato proper)	45,8%	46,0%	48,5%
	Risorse disponibili non impegnate nella copertura di costi personale (costo personale/entrate complessive)	71,7%	80,5%	80,2%
Autofinanziamento e autosufficienza finanziaria	Entrate da autofinanziamento/entrate complessive (al netto p.d.g.)	19,5%	38,7%	26,8%
Avanzo	Avanzo libero/totale entrate	12,4%	18,1%	24,7%
<b>Didattica</b>				
Soddisfazione allievi	Indice soddisfazione diplomandi Corsi ordinari	2,9	3,4	3,2
Soddisfazione allievi	Indice soddisfazione allievi Corsi ordinari	3,4	3,5	3,4
	Indice soddisfazione allievi Corsi di dottorato	3,0	3,1	3,4
	Indice soddisfazione allievi Corsi di master	3,1	2,9	2,9
Tasso di occupazione a sei mesi/un anno dal diploma	N. diplomati dei Corsi ordinari occupati/totale	100% (rispondenti: 40,4%)	98% (rispondenti: 55,8%)	N.C.
	N. dottori di ricerca occupati/totale	100% (rispondenti 52,4%)	Rilevazione fallita	Non pertinente

	N. diplomati master occupati/totale	74,5%	69,6%	76,0%
<b>Internazionalizzazione</b>				
Incidenza allievi stranieri	N. allievi stranieri dei Corsi ordinari/n. totale allievi	0%	0%	0%
	N. allievi stranieri dei Corsi di master/n. totale allievi	64,5%	54,3%	62,2%
Incidenza docenti stranieri	N. docenti stranieri (C.O., dottorati, master)/n. totale docenti	16,6%	25,8%	27,0%
Incidenza allievi stranieri	N. allievi stranieri dei corsi di dottorato/n. totale allievi	17,2%	29,8%	24,5%
Incidenza dottorandi in mobilità	N. dottorandi in mobilità in entrata + N. dottorandi in mobilità in uscita/totale dottorandi	41,4%	55,3%	42,9%
Convenzioni - accordi con enti partner internazionali	N. convenzioni-accordi con enti partner stranieri/n. totale convenzioni/accordi	51,0%	29,3%	31,3%
<b>Ricerca</b>				
Produzione scientifica – articoli su riviste	N. di articoli con affiliazione IUSS pubblicati su riviste nazionali e internazionali	83	53	41
Produzione scientifica – libri	N. di libri e capitoli di libro, rapporti, ecc. pubblicati con affiliazione IUSS	55	16	30
Produzione scientifica - atti di convegno	N. di atti di convegno pubblicati con affiliazione IUSS	31	20	29
Collaborazioni internazionali	N. enti partner stranieri/n. totale enti partner	63,6%	69%	65%
Entrate per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni	Entrate di bilancio per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni/Entrate di bilancio complessive per la ricerca scientifica	11,5%	84,1%	29,0%
Finanziamento esterno delle borse di dottorato	N. di borse di studio a concorso per dottorato di ricerca finanziate dall'esterno/N. di borse di studio a concorso	40,9%	38,5%	42,9%

## 4.2 Obiettivi operativi e indicatori gestionali

La Direzione generale dello IUSS definisce, sulla base dei fini istituzionali della Scuola e dell'identificazione degli obiettivi strategici degli Organi di Governo, le linee strategiche per l'Amministrazione identificando, anche in ottica pluriennale, quali saranno gli obiettivi gestionali, ovvero gli obiettivi per il Direttore generale e per la struttura tecnico-amministrativa.

Come già detto, attualmente gli Organi di governo dello IUSS sono impegnati nell'elaborazione delle linee di indirizzo strategico dell'Istituto per il triennio 2013-2015, in vista dell'elaborazione del Piano di programmazione triennale, la cui approvazione è rimandata ad una data successiva al 01.09.2013, giorno in cui avrà inizio il mandato del nuovo Rettore dell'Istituto.

In generale, quali obiettivi della pianificazione verranno perseguiti:

- ∅ Qualità dei servizi;
- ∅ Soddisfazione dell'utente;
- ∅ Ricerca di un rapporto ottimale tra efficienza-efficacia;
- ∅ Riduzione dei costi attraverso la semplificazione delle procedure e la dematerializzazione.

Data l'attuale attribuzione della responsabilità dei processi amministrativi esclusivamente al Direttore generale, unica funzione dirigenziale della struttura, si delineano di seguito i processi ritenuti fondamentali per la valutazione del ruolo e il calcolo dei relativi indicatori. Tutti gli indicatori riportati sono stati monitorati nel triennio e sono state al momento definiti alcuni obiettivi generali di miglioramento.

### Obiettivi operativi da monitorare

Processo	Indicatore	Specifiche	2011	2010	2009
Personale	Tasso formazione	n. ore di formazione/totale personale TA	11,9	29,7	35,7
	Soddisfazione personale TA sulla formazione	Indice soddisfazione complessiva (da 1 a 4)	3,4	3,5	3,6
Valutazione e programmazione	Indice di copertura dei questionari della didattica (Corsi ordinari)	n. insegnamenti coperti/n. insegnamenti attivati	100%	100%	100%
	Risposta rilevazioni	n. rilevazioni chiuse entro la scadenza/totale rilevazioni	100%	100%	100%
	Rapporto selezione Corsi ordinari	n. candidature/posti	3,2	3,4	3,4
	Rapporto selezione Corsi di dottorato	n. candidature/posti	3,5	4,7	2,8
	Rapporto selezione Corsi di master	n. candidature/posti	11,6	7,2	8,1
	Tasso internazionalizzazione - Corsi di dottorato	n. allievi stranieri/totale allievi	17,2%	28,8%	24,5%

	Tasso internazionalizzazione - Corsi di master	n. allievi stranieri/totale allievi	64,5%	54,3%	66,0%
	Informatizzazione procedure didattica	N. concorsi gestiti on line/totale concorsi	50%	28,6%	42,9%
	Soddisfazione diplomandi CO	Indice soddisfazione	2,9	3,4	3,2
	Soddisfazione allievi CO	Indice soddisfazione	3,4	3,5	3,4
	Soddisfazione allievi dottorato	Indice soddisfazione	3,0	3,1	3,4
	Soddisfazione allievi master	Indice soddisfazione	3,1	2,9	2,9
	Rapporto docenti/studenti	n. docenti di ruolo e contratto/ n. totale iscritti	34,2%	19%	14,8%
Relazioni esterne	Penetrazione comunicazione web	n. contatti a sito istituzionale	101.865	56.838	82.948
	Diffusione giornali	Numero di uscite sui giornali	209	39	Non rilevabile

### Obiettivi di miglioramento

Per quanto riguarda gli obiettivi di miglioramento, si riportano di seguito gli indicatori che si intende utilizzare la verifica della *performance*. Nel triennio si intende individuare le modalità di rilevazione dei dati e misurazione per il calcolo degli indicatori nel triennio successivo.

Ambito	Indicatore	Descrizione
Personale	Indagine clima organizzativo	Indice di soddisfazione complessiva
Finanza e contabilità	Attendibilità delle previsioni - entrate	Totale euro variazioni/totale euro bilancio preventivo
Finanza e contabilità	Attendibilità delle previsioni - uscite	Totale euro variazioni/totale euro bilancio preventivo
Amministrazione - trasversale	Indice soddisfazione strutture rispetto ai servizi amministrativi	Indice di soddisfazione
Amministrazione - trasversale	Dematerializzazione	N. di procedure dematerializzate/totale procedure

#### 4.3 Le azioni verso la messa a punto del sistema di misurazione e valutazione della performance

Lo IUSS prosegue nel suo percorso volto al miglioramento della qualità dei processi amministrativi e gestionali per fornire un servizio sempre più elevato e rendere i processi operativi e direzionali maggiormente efficienti.

Di seguito si riportano le azioni intraprese dall'Amministrazione IUSS per la messa a punto del sistema di misurazione e valutazione della *performance*:

1. Messa a punto di alcuni generali **obiettivi gestionali**, in attesa dell'elaborazione dell'esplicitazione degli obiettivi strategici nel Piano di programmazione triennale 2013-2015.
2. Creazione di un sistema di **job evaluation** che ha avuto lo scopo di:

*nel breve periodo:*

- identificare e classificare in modo oggettivo, le varie posizioni lavorative intese come caselle di un organigramma aziendale valutandone il peso a prescindere dalle caratteristiche delle persone che in quel momento le occupano;
- esprimere quali sono le competenze professionali richieste per l'esercizio di determinate mansioni;
- misurare le varie mansioni e, di conseguenza, consentire il confronto tra le stesse;

*nel medio-lungo periodo:*

- costruire i presupposti per la definizione di un'equa e bilanciata politica retributiva;
- fornire un ausilio per l'allocazione del personale tra le funzioni.

Tale azione è stata realizzata grazie alla partecipazione al "Progetto EVEREST".

3. Definizione del **Profilo del ruolo atteso** attraverso la descrizione di:

- Missione o ragione d'essere del ruolo
- Principali aree di responsabilità ad esso attribuite
- Altre caratteristiche richieste dal ruolo (es. titolo di studio, conoscenze, esperienze acquisite)
- Posizionamento nell'organigramma;
- Competenze;
- ecc.

4. Creazione di un sistema per la **valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo** dell'Istituto e sviluppo di un modello di raccordo tra le *performance* dell'organizzazione, la *performance* degli individui e, in una seconda fase, la loro retribuzione (**performance management**). Lo strumento ha consentito la definizione di un sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni del personale, al fine della conseguente attribuzione della parte di salario variabile.

5. Definizione del modello per la **valutazione dei comportamenti organizzativi**, cioè di quella parte di comportamento dell'individuo che lo riguarda nella sua qualità di appartenente all'organizzazione: valori e attese in termini di comportamento di individui e di gruppi.

Con la consulenza dell'azienda Next consulting, lo IUSS ha proceduto all'elaborazione di un sistema di valutazione delle prestazioni attraverso la valutazione dei comportamenti organizzativi. A questo scopo, il Direttore generale ha dichiarato quali sono i valori e le attese in termini di comportamento degli individui relativamente ai singoli ruoli, in modo da poter valutare i comportamenti organizzativi di ogni dipendente.

La valutazione dei comportamenti è stata definita a partire dal modello dei profili di ruolo, con correlati gli specifici comportamenti richiesti dalla prestazione.

In generale, in relazione ai programmi di attività, la valutazione deve, per quanto possibile, differenziare il livello di partecipazione del singolo lavoratore al raggiungimento dell'obiettivo gestionale, prendendo in esame i seguenti elementi:

- Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e con l'utenza;
- Efficienza organizzativa, continuità e affidabilità;
- Capacità di lavorare in gruppo e di gestire il ruolo di competenza;
- Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità;
- Grado di responsabilizzazione verso risultati e livello di autonomia.

In base alla collocazione della posizione nel modello professionale ed in base al profilo di ruolo risultante dall'analisi sono stati prelevati comportamenti organizzativi coerenti e sono state preparate le singole schede per collaboratore.

Il Direttore generale ha quindi proceduto ad una valutazione per gli anni 2011 e 2012 per ogni dipendente utilizzando la relativa scheda, al fine di verificare il presidio di competenze in base allo scarto tra quanto atteso per la particolare posizione organizzativa e quanto espresso dal collaboratore che occupa la posizione, prendendo in considerazione fatti osservabili e rilevando e valutando i comportamenti organizzativi, in base alle capacità attese sul ruolo.

Avere a regime un sistema di valutazione dei comportamenti sarà uno degli obiettivi del triennio 2013-2015 e, a questo scopo, nel mese di dicembre 2013 si prevede di effettuare una revisione degli strumenti al fine di individuare eventuali criticità e porre in atto le relative azioni correttive.

#### ***4.4 Azioni di miglioramento per la valutazione delle prestazioni***

Lo IUSS prevede nel triennio 2013-2015 di potenziare i sistemi di supporto alla misurazione, monitoraggio e valutazione per la valutazione delle prestazioni della struttura e del personale, sia dal punto di vista della formazione delle risorse umane, sia dal punto di vista dei sistemi informatici per l'elaborazione delle informazioni, fondamentali ai fini del buon funzionamento del sistema.

Lo IUSS dispone già di un sistema per l'acquisizione della valutazione degli utenti in relazione ai servizi, basato sulla somministrazione di schede di valutazione agli allievi, ai docenti e alle aziende partner. Tale sistema va migliorato e integrato con una valutazione da parte del personale su alcuni servizi e, così come stabilito dal d. lgs. 150/2009 art. 14, da una valutazione del benessere organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sul superiore gerarchico (nel caso dello IUSS, il Direttore generale). Le diverse iniziative di valutazione che lo IUSS mette in atto devono essere collegate tra loro e formalizzate in un processo di valutazione, attraverso la definizione di una procedura che descriva quali sono le fasi del processo, i soggetti coinvolti, gli adempimenti e gli obblighi dei soggetti coinvolti, i criteri da seguire e il sistema di reporting sui risultati.

Per quanto riguarda il sistema informativo, lo IUSS utilizza anche dati con funzioni diverse, non integrate tra loro, ma funzionali agli scopi della gestione amministrativa e della gestione delle carriere degli studenti. Le informazioni rilevanti ai fini dell'attività di monitoraggio e valutazione verranno estratte dalle diverse banche dati e integrate a posteriori, in quanto non si prevede al momento l'implementazione di un sistema informativo integrato a supporto del sistema di valutazione delle prestazioni dell'Istituto e del personale, preferendo sperimentare il processo di valutazione utilizzando gli strumenti già a disposizione e rimandando una decisione in merito al triennio successivo. L'unico ambito che sarà oggetto di analisi e intervento nel breve periodo è quello della gestione delle attività di ricerca, su cui la Scuola si impegnerà per individuare una efficace soluzione di gestione ed elaborazione delle informazioni.

Nel 2013 lo IUSS ha inoltre rinnovato la partecipazione al progetto Everest, che si propone di definire un quadro di riferimento tra le università partecipanti per confrontarsi sui modelli retributivi adottati, definendo nella cornice un modello professionale a cui collegare un job catalogue condiviso, in modo da mantenere l'Istituto aggiornato sugli andamenti retributivi del comparto universitario.

Un'ulteriore analisi micro-organizzativa verrà svolta nel luglio-settembre 2013 per identificare nuovi interventi di miglioramento organizzativo al fine di perseguire un modello di servizio capace di rendere la struttura amministrativa-gestionale maggiormente performante in relazione al raggiungimento degli obiettivi dell'Istituto.