



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

# **PIANO DELLA PERFORMANCE**

**2014-2016**

UOC Organizzazione, Sviluppo e Formazione  
marzo 2014

## **Indice**

1. Premessa	3
2. Università degli Studi di Brescia – Presentazione, contesto e mission	8
3. Ciclo della performance	15
4. Piano della performance	20
5. L’Albero delle performance	22
5.1. Performance organizzativa	24
5.2. Performance individuale	28
6. Raccordo con ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio	38
7. Conclusioni	40

## **Allegati**

All. 1	Piano degli obiettivi 2014 sull’amministrazione
All. 1bis	Progetti trasversali sull’amministrazione – P.I.
All. 2	Matrice di collegamento linee gestionali DG / obiettivi staff e prime linee
All. 3	Funzionigramma Rev 04, marzo 2014
All.4, 4.1, 4.2	Cruscotto indicatori Unibs
All. 5	Agenda Tecnologica - Road Map 2014
All 6 e 6bis	FFO premiale: indicatori

## 1) Premessa

Il presente documento viene redatto dal responsabile della U.O.C.<sup>1</sup> Organizzazione, Sviluppo e Formazione, in collaborazione con i responsabili del Settore Risorse Economiche e dei Servizi Risorse Umane e Valutazione e Reporting, nel rispetto delle prescrizioni di cui al D. Lgs. n. 150/2009, oltre che con riferimento alle **principali**<sup>2</sup> delibere CIVIT -ora ANAC<sup>3</sup>- in materia, mantenendo, inoltre, il confronto con ulteriori attori, quali Atenei geograficamente vicini o simili per dimensioni e caratteristiche.

Proficuo, in itinere, pure il confronto con il Nucleo di Valutazione di Ateneo, volto a condividere osservazioni e suggerimenti per il miglioramento del sistema di misurazione e valutazione della performance. Il Documento viene, infine, presentato dal Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione, per l'adozione da parte dell'Ateneo.

Con riferimento a quanto sopra, quale anticipazione a specifica e successiva trattazione, si pone ad evidenza l'effettiva apertura del ciclo della performance 2014 fin dal mese di gennaio, attraverso il processo di definizione e/o formalizzazione delle linee di indirizzo gestionali per la Direzione Generale e, nella logica del cascading, l' articolazione delle stesse in obiettivi operativi per i dirigenti e responsabili di staff e prime linee della Direzione e, successivamente, per i responsabili di II° e III° livello. In occasione della prima seduta consiliare del nuovo anno, sono stati infatti formalizzati i suddetti contributi<sup>4</sup> ed illustrate a Rettore e Consiglieri le interfacce di processo tra la suddetta pianificazione e gli indirizzi strategici di governance che sono venuti a delinearsi nel corso dell'ultimo anno (All. 1). Tale elemento, unitamente allo sviluppo del c.d. cascading anche sulle II^ linee gestionali rappresenta un ulteriore plus nel processo di miglioramento continuo

---

<sup>1</sup> Unità Organizzativa Complessa.

<sup>2</sup> Delibere n. 9 e 112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013, in tema di: Applicabilità del D.Lgs. 150/2009 alle Università; Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance; Linee Guida relative al miglioramento (...) dei Piani della Performance.

<sup>3</sup> "Ai sensi dell'articolo 1, comma 2, della legge 6 novembre 2012, n. 190, la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche assume la denominazione di Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (A.N.AC.)" - articolo 5, Legge 30 ottobre 2013, n. 125 - Conversione in legge, con modificazioni, del D.L. 31 agosto 2013, n. 101, recante disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni. Stante la suddetta ridenominazione a decorrere dal 30.10.2013, si definisce di mantenere il richiamo a CIVIT sugli atti di indirizzo della Commissione emessi fino a tale data, per assicurarne la paternità.

<sup>4</sup> Delibera CdA n. 264/15693 del 04.02.14.

relativo al presidio del ciclo della performance, oltreché elemento di trasparenza nei confronti degli stakeholder di vertice.

Dal punto di vista testuale, si conferma la seguente convenzione:

- le parti sostanzialmente invariate rispetto al Piano precedente assumono il colore-carattere grigio;
- le parti revisionate sono in colore-carattere nero.

Nell'impostazione metodologica, inoltre, si recepisce il suggerimento emerso nell'ultimo Nucleo di Valutazione 2013, in tema di performance, a favore di un progressivo snellimento del Documento nelle parti di carattere generale. Trattandosi, inoltre, della quarta edizione del Piano, ci si può ragionevolmente attendere da parte degli stakeholder la consapevolezza della principale cornice normativa di riferimento e l'assimilazione della ratio e della sintassi maturate attorno al ciclo della performance.

Quanto sopra, avvalorato anche dall'adozione nel mese di dicembre 2013<sup>5</sup> del Sistema di misurazione e valutazione della performance, allineato alle policy strategiche di programmazione di medio-lungo termine per l'Ateneo, consente di concentrarsi maggiormente sui contributi innovativi, rinviando ai precedenti documenti<sup>6</sup>, per quanto negli stessi già approfondito.

Si confermano, infine, le seguenti scelte metodologiche:

- una prospettiva integrata tra la continuità con quanto ancora attuale ed uno sforzo innovativo che tenga conto: dell'evoluzione dell'Università di Brescia nel corso dell'ultimo anno, delle prospettive di suo ulteriore sviluppo, nonché degli indirizzi istituzionali da parte del sistema-paese (linee guida Civit, indirizzi ANAC, eventuali determine da parte dell'ANVUR) per il miglioramento del ciclo della performance;

Si conferma uno sguardo attento anche alle fondamentali variabili esogene ed endogene all'Ateneo, in quanto rappresentano, l'asse portante della performance Unibs, com'anche testimoniata a livello di sistema universitario, con riferimento al

---

<sup>5</sup> Delibera CdA n. 263/15655 del 20.12.2013.

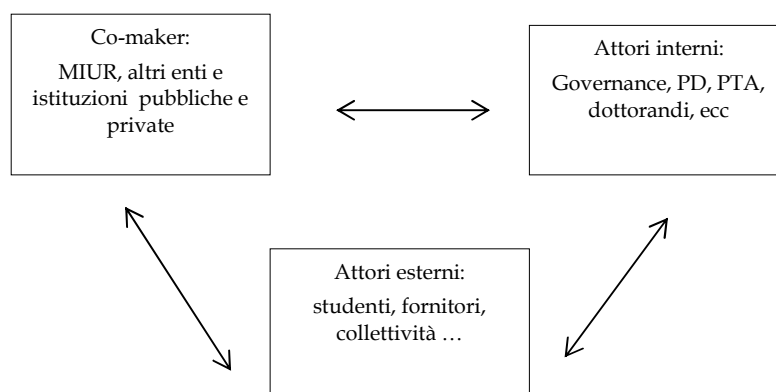
<sup>6</sup> Tutta la documentazione sul ciclo della performance è pubblicata sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente, all'indirizzo: <http://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/performance>.

posizionamento Unibs rispetto agli indicatori ministeriali sull'FFO – quota premiale 2013 (Al. 6).

Si conferma, altresì, che al Piano della performance organizzativo-gestionale, finalizzato a esplicitare gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi dell'Università con relativi indicatori, per la misurazione e valutazione della performance medesima, continuerà, quindi, ad essere richiesta coerenza:

- da una parte, alla programmazione strategica di Ateneo, cui la governance è formalmente pervenuta nel corso del 2013, nel rispetto delle linee guida ministeriali<sup>7</sup>, attraverso la definizione del progetto “Health&Wealth@Unibs”, con cui si dà concretezza agli indirizzi di mission, tradizionalmente esplicitati dal Magnifico Rettore in occasione delle lectio di inaugurazione dell'anno accademico<sup>8</sup>;
- dall'altra, alle risorse, economiche, umane, strutturali e di supporto, disponibili.

Nel riportare, infine, un ulteriore elemento di attenzione ai principali stakeholder dell'Ateneo,



oltre a quanto già emerso, si evidenziano:

- incontri periodici tra la Direzione, la funzione RU e le rappresentanze istituzionali del personale tecnico-amministrativo, –il Comitato partecipativo del PTA e le RSU– sui temi che più direttamente impattano su: ciclo della performance individuale,

<sup>7</sup> D.M. 23 dicembre 2010, n. 50

<sup>8</sup> Il discorso inaugurale è consultabile sul sito istituzionale di Ateneo, all'indirizzo: <http://www.unibs.it/notizie/inaugurazione-dellanno-accademico-2013/2014>

formazione del personale, mappatura delle competenze tecnico-specialistiche, ulteriori fattispecie contrattuali a disciplina e/o tutela dei lavoratori;

- incontri periodici –formali e non– tra responsabili dei Settori e Servizi, eventualmente alla presenza del Direttore Generale e del Vice Direttore Generale, con il proprio personale, per il mantenimento di canali comunicativi sempre aperti e il riposizionamento di eventuali elementi di criticità sui micro-processi;
- feedback alla governance, durante le sedute del consiglio di Amministrazione, in occasione delle periodicità salienti caratterizzanti il ciclo della performance, relativamente all’andamento dei principali processi di valutazione e sviluppo delle risorse umane e progressiva implementazione delle linee di indirizzo gestionali affidate dai Consiglieri al Direttore;
- rilevazione del benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo, attraverso la somministrazione di un questionario on line, per la rilevazione del clima interno<sup>9</sup>;
- condivisione delle principali evidenze di cui sopra con la generalità degli stakeholder, mediante la pubblicazione on line, nelle pagine dedicate all’Amministrazione trasparente,
- condivisione on line dei report dei Settori e Servizi, relativamente all’avanzamento degli obiettivi individuali e progetti trasversali sull’amministrazione, per una più ristretta comunità di utenti –i partecipanti agli incontri tri/quadrimestrali con il Direttore Generale;
- giornate informative/formative presiedute dal Responsabile per l’Anticorruzione e la Trasparenza, a favore dell’accademia e/o dei responsabili apicali, con particolare attenzione a coloro che presidiano le aree a maggior rischio di

---

<sup>9</sup> Il benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo è oggetto di indagine, ai sensi del D. Lgs. 150/2009, articolo 14, comma 5 e in conformità alle prescrizioni CIVIT. Il modello di questionario predisposto verte sui seguenti ambiti di indagine:

- Benessere organizzativo,
- Grado di condivisione del sistema di valutazione,
- Valutazione del superiore gerarchico.

esposizione, come individuate dal Piano triennale di prevenzione della corruzione<sup>10</sup>

Numerosi e a diversi livelli, dunque, i momenti dedicati alla trasparenza<sup>11</sup>, rafforzati anche da un forte investimento sulla **comunicazione istituzionale**, con particolare attenzione ai social-media e alle nuove forme di web-communication ed al rafforzamento dell'immagine Unibs, attraverso l'instaurazione di un rapporto di collaborazione con una società branding communication.

---

<sup>10</sup> Giornate dedicate ai Direttori di Dipartimento, Presidenti dei Corsi di Studio, Responsabili dei Settori/Servizi di Ateneo, Responsabili Amministrativi dei Servizi Dipartimentali e ulteriori responsabili e personale dell'amministrazione e dei dipartimenti.

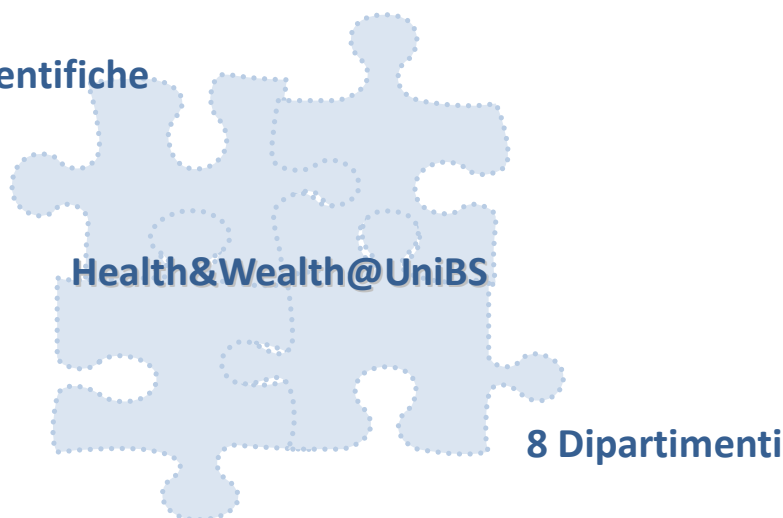
<sup>11</sup> Si rammenta, con l'occasione, che sia il D.Lgs. 150/2009 sia la CIVIT - D.lb. 2/2012 - , prevedono che ciascuna amministrazione organizzi appositi momenti/giornate della trasparenza in cui dar conto delle principali evidenze e risultanze del ciclo della performance.

## 2. Università degli Studi di Brescia - Presentazione e mission

Stante che siamo alla quarta edizione del Piano -documento che sancisce l'avvio della nuova annualità ciclo della performance-, per le note a carattere generale di presentazione dell'Ateneo e quadro di contesto si rinvia, ove non intervengano significative modifiche, a quanto già ampiamente trattato nelle precedenti edizioni del Piano e della Relazione sulla performance, ancorché ulteriormente razionalizzato nel Sistema della performance adottato a dicembre 2013, alla luce del quadro di mission progressivamente andatosi a definire in capo alla governance e incardinato sul progetto strategico "Health and Wealth @ Unibs". Attorno, infatti, alle linee generali di sviluppo di tale progetto, a favore della salute, dell'ambiente e del benessere dei cittadini,

- viene disegnato il KGI -key goal index- di Ateneo, indirizzato alla progressiva trasformazione dell'Ateneo, da università generalista ad università tematica
- e
- vengono orientati gli sforzi congiunti delle quattro macro-aree Unibs.

## 4 Macroaree scientifiche



Nel richiamare, dunque, gli indirizzi di mission riportati nelle precedenti edizioni del Piano della performance<sup>12</sup>, si dà atto di un più puntuale riposizionamento del dato

<sup>12</sup> 2011/2012: <<Corrispondere al desiderio di eccellere in ambito di ricerca internazionale, a favore del territorio e della crescita culturale delle giovani generazioni, parte attiva dello sviluppo socio-economico del Paese>>.

2012/2013: <<<<La nostra missione deve essere quella di un'Università di un Territorio Leader, che sia in grado di:

- valorizzare i giovani talenti DEL territorio;
- attrarre giovani talenti NEL territorio;
- proporre nuove tecnologie e nuova conoscenza;



strategico espresso dal Magnifico Rettore, quando, in occasione della lectio di inaugurazione dell'A.A. 2013-2014 esprime:

“L'Università di Brescia Health&Wealth non vuole solamente sperimentare il passaggio da università generalista, che si identifica con le discipline dei suoi dipartimenti, a università tematica, che coordina i suoi dipartimenti verso uno scopo comune, ma vuole anche essere proposta e motore di cambiamento, nella sfida per il rilancio della cultura, dell'economia, dell'industria, della ricerca in un paese moderno che prospetti un futuro di salute e di benessere per le nuove generazioni.”  
La realizzazione di quanto sopra dovrà passare attraverso partnership “con le altre università e enti di ricerca, con il sistema delle imprese e della sanità, con le istituzioni e con i decisori, in Italia e nel mondo.”

Attorno alle tematiche:

- longevità,
- ambiente,
- stili di vita,
- tecnologie per la salute,
- trasferimento tecnologico

verranno impostate le linee di sviluppo dell'Ateneo e orientato il ciclo della performance, organizzativa e individuale, quale processo-pivot, nella determinazione e messa in trasparenza dei target, degli indicatori e delle professionalità richieste.

In tale contesto e con forte spinta innovativa si inserisce l'attivazione di un corso di laurea magistrale in Science and Technology for Population Health and Wealth<sup>13</sup>, multidisciplinare e in lingua inglese, progettato con lo scopo di condividere conoscenze appartenenti ad aree tematiche tradizionalmente distinte ma che vedono nella salute e nel benessere un momento di forte integrazione.

Tutto ciò premesso, per una lettura di sintesi dello stato dell'arte, si riportano le tavole successive:

---

- favorire la crescita culturale DEL territorio>>.

<sup>13</sup> Scienze e Tecnologie per la Salute e il Benessere della Popolazione.

Tavola 1 – Rappresentazione di sintesi dell’Università degli studi di Brescia

Le Strutture scientifico didattiche		
4 Macroaree – 8 Dipartimenti <i>ex Lege</i> n. 240/2010	Scienze economiche	Economia e Management
	Scienze giuridiche	Giurisprudenza
	Scienze ingegneristiche	Ingegneria Civile, Architettura, Territorio, Ambiente e di Matematica
		Ingegneria dell’Informazione
		Ingegneria Meccanica e Industriale
	Scienze mediche e biologiche	Medicina Molecolare e Traslazionale
		Scienze Cliniche e Sperimentali
Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica		

La Ricerca		
	2012/2013	2013/2014
Centri di ricerca*	36	9
Prodotti della ricerca 2012-2013	1.764	1105
Mesi di assegni di ricerca 2012-2013	1.792	1.803
Brevetti	21	22
Spin-off	2	2
Progetti UE finanziati	8	10
Progetti extra UE finanziati	0	4
Progetti PRIN finanziati	10	6

Fonte: inaugurazione A.A. 2013-2014 - UGov Ricerca, Servizio Ricerca e TT

\* Sui centri di ricerca, nel corso del 2013, alla luce delle nuove strutture dipartimentali, attivate ex *Lege* n. 2040/2010, è stata attuata una politica di revisione e razionalizzazione che ha condotto alla suddetta contrazione numerica dei centri – 8 di area medica e 1 di area ingegneristica.

**Gli Studenti e l'offerta formativa <sup>(1)</sup>**

<b>Studenti iscritti</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>
	14.675	15.136
di cui immatricolati <sup>(2)</sup>	3.921	3.581
di cui stranieri	995	1.029

<sup>(1)</sup> Fonte: inaugurazione A.A 2013/2014 , Servizi agli Studenti:

2012/2013: estrazione datamart di UGov;

2013/2014: estrazione datamart di UGov; dato provvisorio in attesa delle sessioni di laurea di marzo 2014.

<sup>(2)</sup> Immatricolati: coloro che risultano iscritti per la prima volta a Brescia ai corsi di primo livello e a ciclo unico.

<b>Corsi di Laurea</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>
Corsi di laurea	24	24
Corsi di laurea magistrale a ciclo unico <sup>(3)</sup>	4	4
Corsi di laurea magistrale /specialistica	16	16
<b>Post Laurea</b>		
Scuole di specializzazione area medica con esame di ammissione a Brescia	25	25
Scuole di specializzazione area medica aggregate	16	16
Scuole di specializzazione area giuridica	1	1
Corsi di perfezionamento <sup>(4)</sup>	7	10
Dottorati di ricerca (sede amministrativa 23 + sede consorziata 38)	61	6 <sup>(5)</sup>
Master <sup>(4)</sup>	3	4

<sup>(3)</sup>LM c.u.: Medicina e chirurgia, Odontoiatria e protesi dentaria, Ingegneria Edile-Architettura, Giurisprudenza.

<sup>(4)</sup> Sito istituzionale, febbraio 2014.

<sup>(5)</sup> Nuovi Dottorati attivati secondo quanto disposto dal D.M. 08.02.2013, N. 45

**Studenti in mobilità <sup>(1)</sup>**

	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>
Erasmus in uscita	159	171
di cui Erasmus SMS (studio)	142	159
di cui Erasmus SMP (placement)	17	12
Erasmus SMS (studio) in entrata	73	47
Tesisti in uscita <sup>(2)</sup>	51	39
Studenti in mobilità su Double Degrees <sup>(3)</sup>	15	21

<sup>(1)</sup> Fonte: inaugurazione A.A. 2013/2014 - Servizi agli Studenti, Mobilità Internazionale Studenti

<sup>(2)</sup> Trattasi di progetto finanziato su fondi propri, per il completamento dell'iter formativo all'estero.

<sup>(3)</sup> I Doppi titoli sono aumentati da 3 a 6 - studenti incoming e outgoing.

<b>Il personale</b>			
	31.12.2012		31.12.2013
Personale docente, di cui:	563		562
Professori ordinari	146		146
Professori associati	153		146
Ricercatori	264		270
Personale Tecnico Amministrativo	523		517
di cui Dirigenti	2		2
di cui EP	28		28
di cui D	126		125
di cui C	255		253
di cui B	101		100
tempi determinati inclusi sul tot	11		9

Fonte: Ufficio PTA, gennaio 2014:- Piano Anticorruzione 2014-2016

<b>Le strutture</b>		
	2011/2012	2012/2013 e 2013/2014
Aule	124	127
n. posti a sedere nelle aule	12.750	13.217
Postazioni PC	505	476

Rilevazioni Nuclei 2011 e Inaugurazione A.A. 2013/2014

<b>Le biblioteche</b>	
Biblioteche SBA*	2
Posti a sedere **	884

\* Le biblioteche sono formalmente sono due: Biblioteca di Economia e Giurisprudenza e Biblioteca di Medicina e Ingegneria; quest'ultima ha però due sedi distinte (Ing. e Med.).

\*\* Dato responsabile SBA (Piano Anticorruzione 2014-2016): posti Med.=278, Ing=398, Eco-Giur=208

Le sale di lettura in carico a ex Dipartimenti e Facoltà sono passate in gestione allo SBA aumentando significativamente i posti a sedere.

Il patrimonio librario custodito presso i vecchi Dipartimento è stato progressivamente integrato nello SBA (operazioni attualmente in corso).

<b>Bilancio consuntivo consolidato</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Totale entrate correnti	126.660.575,88	124.906.138,20	127.728.552,69
FFO *1	66.391.109	66.713.300	66.895.377,00
Entrate contributive <sup>2</sup>	20.341.338,75	19.494.168,20	in attesa di dato ufficiale MIUR
% contribuzione studentesca su FFO <sup>5</sup>	% 24,6	23,84%	in attesa di dato ufficiale MIUR
Totale spese correnti	123.663.903,73	122.741.209,85	123.200.673,29
Spese di personale <sup>3</sup>	66.091.937,14	64.265.952,92	63.553.267,73
% spese di personale su FFO Proper	% 78,26	85,46%	71,55%
Costo del personale <sup>4</sup>	53.862.535	58.838.262	61.278.929
FFO 2010 proper <sup>5</sup>	68.252.524	68.852.265	85.642.748

Fonte: Settore Risorse Economiche, Piano Anticorruzione 2014-2016

- 1) FFO assegnazione definitiva - per l'anno 2011 decurtato del programma giovani ricercatori Euro 221.489 per bando deserto; somma da restituire - come da nota Prot. 1856 del 10.12.2012
- 2) Entrate contributive - inclusa tassa regionale.
- 3) Bilancio Consolidato, Categoria 2.
- 4) Rapporto con correttivi Banca dati Proper
- 5) Al lordo di correttivi euro 68.852.265

**Con riferimento al posizionamento dell'Ateneo rispetto alle linee generali di indirizzo per la programmazione del sistema universitario<sup>14</sup> 2013-2015,**

stante che alla definizione delle linee guida della PRO3 2013-2015 e relativi obiettivi e azioni, il MIUR è pervenuto in fase già avanzata di programmazione interna e che la relativa formalizzazione in sede consiliare<sup>15</sup> avverrà nella medesima seduta di adozione del presente Piano, in questa sede si ritiene di segnalare il solo dato macro e l'impegno dell'Ateneo nel perseguire la maggior coerenza possibile tra le linee di indirizzo ministeriali ed il progetto strategico di Ateneo "Health&Wealth@Unibs". In particolare, nel mese di marzo, in capo alla governance sarà sviluppata la progettualità sul lato della didattica e dei servizi a favore degli studenti, all'interno della cornice di policy approvata in tema di accreditamento - sistema AVA, con riferimento agli ambiti di azione di seguito rappresentati:

<sup>14</sup> La programmazione del sistema universitario nazionale è finalizzata al raggiungimento di obiettivi di sistema e alla loro realizzazione attraverso azioni concrete da parte degli Atenei. Nell'ambito di quanto disciplinato dall'art. 10 del D.Lgs. 29.3.2012 n. 49, il MIUR con DM 15.10.2013 n. 827 ha definito le linee guida della Programmazione per il triennio 2013-2015 esplicitando gli obiettivi e le rispettive azioni che, con successivo DM 14.2.2014 n. 104, sono stati pesati per importanza come in Tabella 1:

OBIETTIVI / AZIONI	PESO %
<b>1) Promozione della qualità del sistema universitario:</b>	<b>60%</b>
<b>I. Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti</b>	25%
<b>II. Promozione dell'integrazione territoriale....</b>	30%
<b>III. Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico....</b>	5%
<b>2) Dimensionamento sostenibile del sistema universitario:</b>	<b>40%</b>
<b>I. Realizzazione di fusioni tra due o più università</b>	5%
<b>II. Realizzazione di modelli federativi di università...</b>	10%
<b>III. Riassetto dell'offerta formativa</b>	25%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>

Ogni Ateneo può concorrere ad un finanziamento a valore sui fondi della Programmazione triennale presentando entro il 28 marzo 2014 progetti di miglioramento su un numero liberamente determinato di tali azioni per un importo complessivo non superiore al 2,5% del FFO 2012. (Totale massimo università statali = 173,4 milioni di euro - Per l'Università di Brescia, pertanto, il finanziamento non potrà superare complessivamente 1.709.283,00 Eur (2.5% di 68.371.316,00 =FFO 2012).).

Con il medesimo DM 104/2014 per ciascuna azione il MIUR ha definito una batteria di indicatori e di parametri per il monitoraggio e la valutazione dei loro esiti, lasciando a ciascun Ateneo, in funzione delle linee di intervento individuate nei progetti proposti, la scelta di quali indicatori utilizzare e la fissazione dei loro valori attesi in itinere e al termine del triennio, così da permettere il monitoraggio del completamento delle azioni nei vari stadi del progetto (iniziale, intermedio e finale). Tali indicatori hanno, nell'ambito di ciascuna linea di intervento, lo stesso peso relativo ai fini del monitoraggio ed ai fini dell'assegnazione dei finanziamenti. Qualora l'Ateneo lo ritenesse opportuno può proporre ulteriori indicatori che devono essere validati dal Nucleo di Valutazione.

<sup>15</sup> Seduta CdA n.265 del 19.03.2014.

OBIETTIVI	AZIONI	LINEE DI INTERVENTO
1 - PROMOZIONE DELLA QUALITÀ' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO	1 - Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti	a) azioni di orientamento in ingresso, in itinere, in uscita ai fini della riduzione della dispersione studentesca
		b) dematerializzazione processi amm.vi per i servizi agli studenti
		c) formazione a distanza Università non telematiche
	2 - Integrazione territoriale e internazionalizzazione	a) progetti congiunti tra Università e/o enti di ricerca
		c) attrazione di studenti stranieri
2 - DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO	3 - Riassetto dell'offerta formativa	b) riduzione del numero di corsi di laurea e di laurea magistrale attivati presso sedi universitarie decentrate...

### 3. Ciclo della performance

Da una lettura integrata:

- del D.Lgs 150/2009 che:

- a) prevede che le amministrazioni valutino annualmente la performance organizzativa e individuale, attraverso l'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della performance,
- b) introduce i principi di: misurazione e valutazione delle prestazioni, responsabilità sui risultati, merito, premialità, trasparenza (sia dell'iter, sia dei risultati del processo);

- dei principi generali espressi dalle delibere CIVIT -tutt'ora validi, anche a seguito del riordino della disciplina intervenuto nel corso del 2013<sup>16</sup> e in attesa di future indicazioni operative da parte dell'ANVUR -, secondo cui<sup>17</sup>: le università sono destinatarie della suddetta disciplina, "seppur in piena autonomia e con modalità organizzative proprie";

- del Sistema di misurazione e valutazione delle performance adottato dall'Ateneo<sup>18</sup>;

- della Legge 240/2010<sup>19</sup> che ribadisce: "le procedure di valutazione delle strutture e del personale" nelle università siano svolte "in piena autonomia e con modalità organizzative proprie";

• riconoscendo la complessità strategica e di struttura organizzativa dell'Ateneo, si conferma il seguente percorso logico:

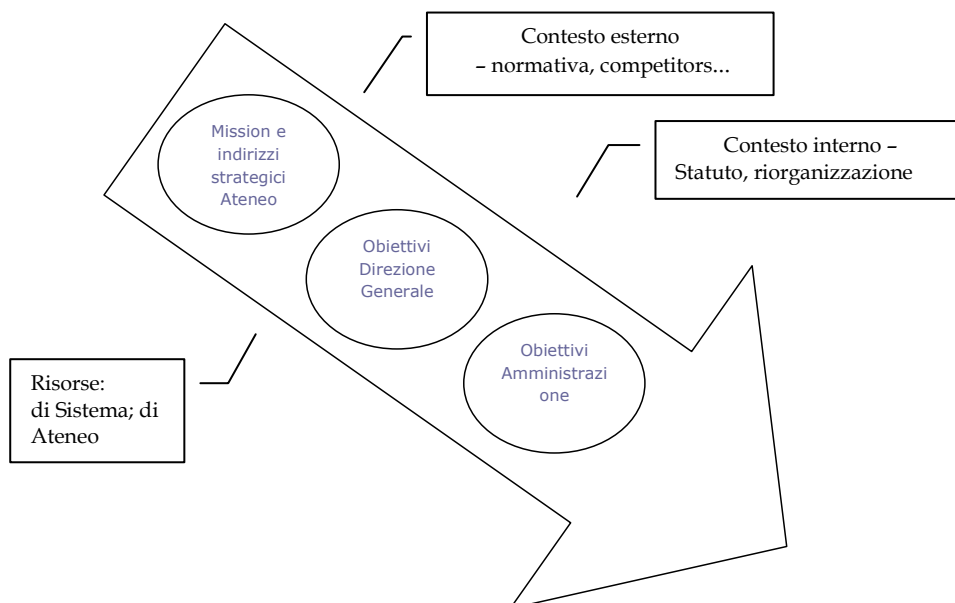
---

<sup>16</sup> Il D.L. n. 69/2013 stabilisce che il sistema di valutazione della attività amministrative delle università è svolto dall'ANVUR, nel rispetto dei principi generali del D.Lgs 150/2009 e della Commissione. Ai sensi, inoltre, dell'entrata in vigore della Legge n.125/2013, la suddetta Commissione "ha assunto la denominazione Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (A.N.AC.)", rimanendo, pertanto, concentrati sulla stessa "compiti di trasparenza e di prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni".

<sup>17</sup> Delibera CIVIT n. 9/2010.

<sup>18</sup> Il Sistema, inizialmente predisposto dal Nucleo di valutazione, in qualità di OIV, è stato revisionato nel mese di dicembre 2013 da parte dell'Amministrazione, per aprire il ciclo della performance 2014 con tutti i documenti perfettamente allineati allo status Unibs.

<sup>19</sup> Legge 240/2010, art.2, c.1, lett. r.

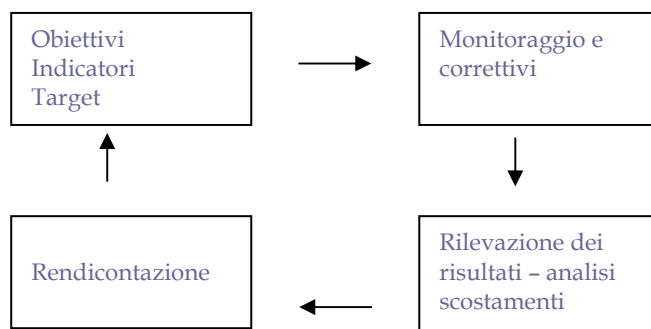


Il ciclo di gestione della performance si sviluppa quindi attraverso i seguenti steps:

- definizione e assegnazione di obiettivi, target e indicatori entro il primo bimestre di ciascun nuovo anno - presentazione del planning degli obiettivi annuali al Consiglio di Amministrazione ed apertura formale della nuova annualità del ciclo,
- collegamento obiettivi - allocazione delle risorse,
- monitoraggio in itinere; analisi degli scostamenti e azioni correttive (sui comportamenti, sugli obiettivi o su entrambi), in occasione di appositi incontri a cadenza tri/quadrimestrale tra il Direttore Generale e responsabili di staff e prime linee della Direzione, oltreché formalmente alla chiusura del I° semestre, con inserimento della percentuale di avanzamento di realizzazione dei progetti nell'applicativo che gestisce il sistema di valutazione del personale,
- misurazione e valutazione della performance: organizzativa e individuale nei primi mesi di ciascun nuovo anno e comunque entro il periodo di predisposizione della Relazione sulla performance;
- premialità del merito, mediante liquidazione delle componenti salariali accessorie al personale, ai dirigenti ed al Direttore Generale;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati, in rolling durante l'intero anno, attraverso: processi di confronto e/o comunicazione interna con le RSU, con il



personale e/o con il Comitato partecipativo del medesimo, pubblicazione di report sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente, Relazione sulla performance e presentazione delle principali evidenze nell'ambito di apposite giornate della trasparenza<sup>20</sup>.



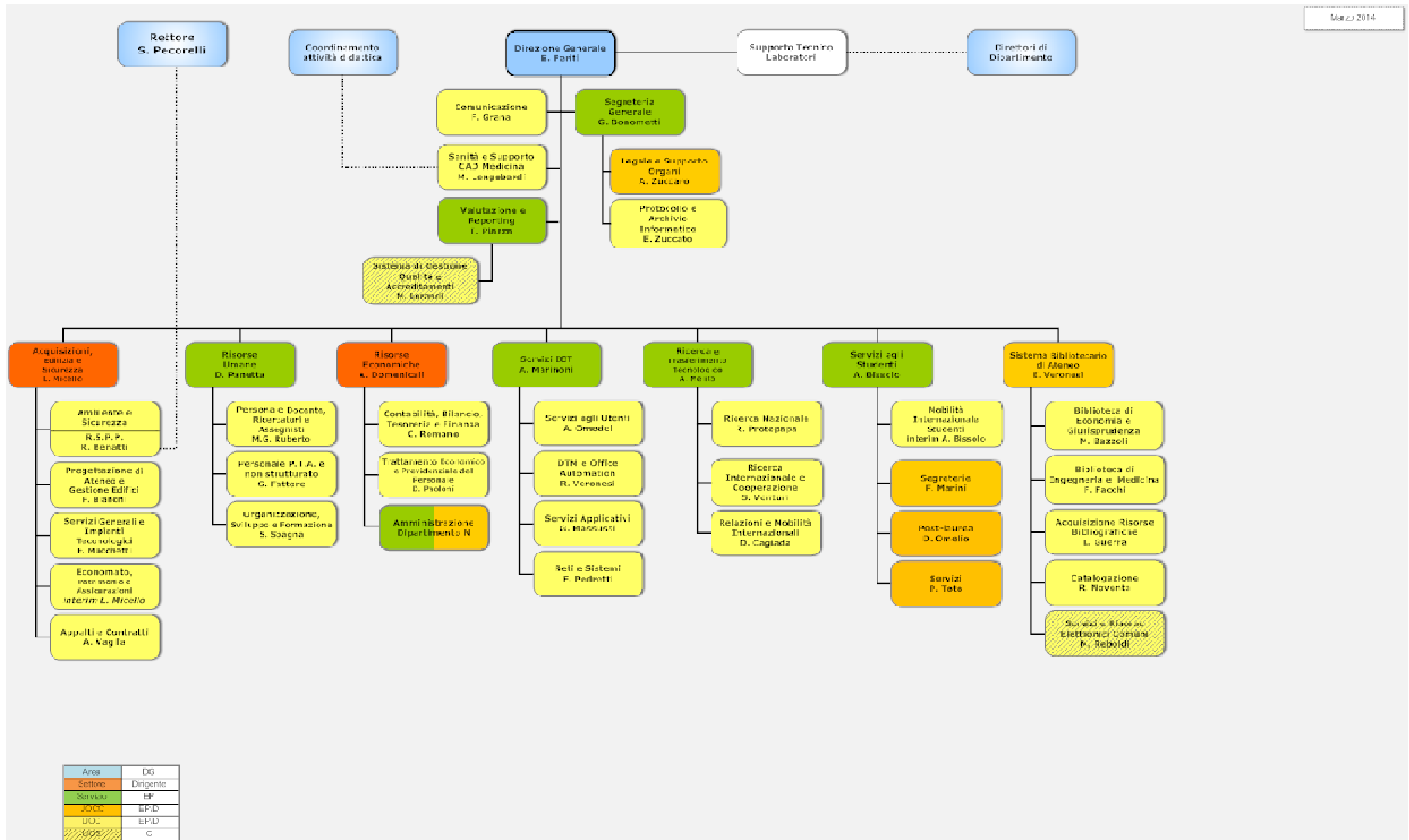
In un sistema adeguato, dunque, il punto di partenza è costituito dalla definizione della strategia e quindi dagli outcome e relativi goals a livello macro. Successivamente gli obiettivi strategici e operativi vengono declinati sulla Direzione Generale e da qui sulle posizioni con responsabilità dirigenziale dell'amministrazione e progressivamente sugli ulteriori responsabili, attraverso l'assegnazione di obiettivi individuali. Attraverso una relazione causale e sistemica - resa trasparente attraverso i documenti sulle performance- si esplicita la connessione tra target di ateneo, obiettivi di gruppo ([All.1bis](#), P.I.<sup>21</sup>) e individuali.

Con riferimento, inoltre, alle attività di monitoraggio e rendicontazione, si conferma la prassi introdotta dal Direttore Generale ad incontri collettivi con cadenza tri/quadrimestrale, per la verifica dello stato di avanzamento di obiettivi individuali e progetti trasversali. I c.d. "incontri sui report" - inizialmente estesi a tutti i responsabili di posizione organizzativa sulla Sede e successivamente ristretti ai collaboratori di staff e prime linee della Direzione, vedono il coinvolgimento, dal 2013, anche di alcuni responsabili amministrativi dei servizi dipartimentali, quali nuovi attori del ciclo della performance, in ottemperanza ai principi dichiarati nei Piani precedenti.

<sup>20</sup> "Ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla performance (*..omississ..*) nell'ambito di apposite giornate della trasparenza - D.Lgs 150/2009, art. 11.

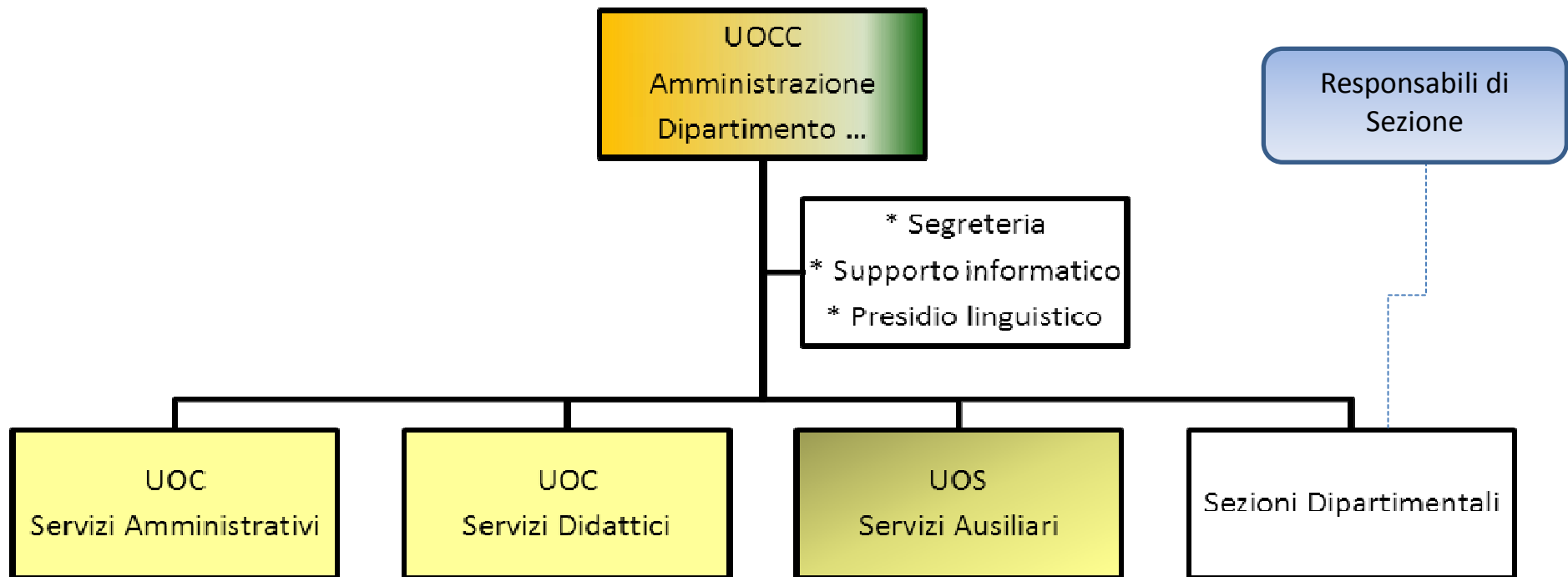
<sup>21</sup> I Progetti Incentivanti sono progetti trasversali sull'amministrazione, disciplinati in sede di CCI e per i quali si prevede un incentivo monetario a favore dei partecipanti (personale di categoria B, C, D).

Tavola 3 – Organigramma Università degli Studi di Brescia – home page -, Marzo 2014 <sup>1</sup>.



Con Delibera Consiliare N. 243/15109 del 28.10.2011 è stato approvato il disegno di riassetto della tecnostruttura Unibs, come da Organigramma di cui sopra.. L'implementazione delle nuove strutture è stata completata nel mese di settembre 2012, con l'avvio della UOC Comunicazione. Eventuali modifiche organizzative sulle terze linee o sulle unità di staff sono state deliberate con Disposizioni del Direttore Generale, nel corso del triennio, ed il relativo personale collocato sulla base di specifici ordini di servizio. Si conferma la prassi della rendicontazione agli organi di governance

Tavola 3 - Amministrazione Dipartimento - Organigramma tipo.



#### 4. Piano della performance

Il Piano è il documento gestionale di implementazione del ciclo della performance, di competenza degli organi di vertice dell'Ateneo, stante l'autorità decisionale che vi è sottesa. Predisposto su base triennale, a scorrimento, "individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indici per la misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e relativi indicatori", come previsto all'art. 10, c.1, lett. a del D.Lgs. 150/2009.

Si prevede quindi

- l'implicazione di almeno 3 livelli:
  - I) complessivo di Ateneo,
  - II) centri di responsabilità amministrativo-gestionale,
  - III) individui,
- per ciascuno dei quali definire e successivamente aggiornare nel triennio di riferimento:
  - a. obiettivi,
  - b. indicatori,
  - c. target.

Rileva sin da subito mettere in chiaro alcuni punti fermi del processo:

- oggetto del Piano è la sfera amministrativa-gestionale, non anche la didattica e la ricerca. La revisione statutaria e organizzativa che ha portato al superamento delle strutture dipartimentali *ex* DPR 382/80, trasformando le precedenti unità in Amministrazioni Dipartimentali, nella sfera di responsabilità del dirigente del Settore Risorse Economiche, **ne ha determinato** a pieno titolo l'entrata nel ciclo della performance a partire dal 2013;
- previa analisi: del posizionamento dell'Ateneo all'interno del contesto universitario, dell'evoluzione interna delle principali dinamiche, degli strumenti di supporto alla rilevazione dei dati, il focus sarà su quei processi presidiati dal personale tecnico amministrativo a supporto delle funzioni *core* che meglio riflettono gli specifici obiettivi da perseguire;

- il documento, per il quale si prevede uno sviluppo in progress, non potrà che essere coerente e coordinato con il **ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio**, da un lato, e con la programmazione strategica di Ateneo;
- solo, infine, attraverso un percorso graduale e progressivo che si estenda:
  - dall'introduzione di appositi applicativi in grado di rilevare dati performanti,
  - alla formazione e sviluppo di adeguate competenze, coerenti con i profili professionali disegnati dall'organigramma di Ateneo,
  - alla diffusione e rafforzamento di una cultura aziendale alla misurazione e valutazione delle performance,sarà possibile dare piena attuazione al ciclo della performance, anche attraverso la formalizzazione di specifici target.

A partire, dunque, dalle linee generali di sviluppo dell'Ateneo, l'intento del presente Piano -strumento che di anno in anno rinnova l'avvio al ciclo di gestione della performance- è quello di definire per ciascun centro di responsabilità dell'Amministrazione, un modello gestionale, funzionale alla definizione di obiettivi, indicatori e target coerenti con le risorse assegnate e che consenta, di seguito, la misurazione e valutazione delle performance del personale amministrativo.

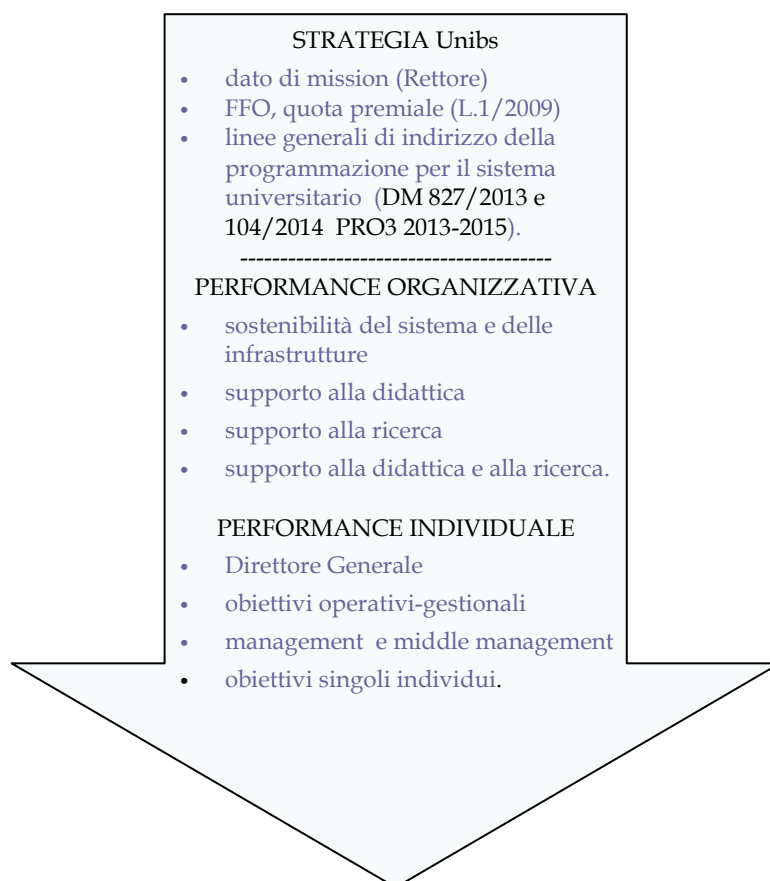
## 5. L'Albero delle performance

Richiamando le logiche esaminate nel § 3 e alla luce della progettualità strategica di Ateneo attraverso cui si tenderà a:

- produrre nuova conoscenza con cui
  - formare le nuove generazioni
  - e partecipare attivamente al progresso di Brescia, dell'Italia e dell'Europa e
- focalizzare le proprie attività principalmente sulla salute e sul benessere delle persone e dell'ambiente,
  - integrando gli ambiti culturali, medici e biologici, scientifici e tecnologici, economici e giuridici,
  - e collaborando con gli ambienti scientifici, sanitari, industriali, economici, sociali e istituzionali, nazionali e internazionali,

assume ora pieno significato anche la rappresentazione dell'albero delle performance.

Verso il tema di H&W, quindi, saranno indirizzate non solo la progettualità nella ricerca e sull'offerta formativa del prossimo futuro –peculiarità dell'accademia-, ma anche il presidio della governance amministrativa e lo sviluppo delle competenze tecnico-specialistiche del personale, quale elemento gestionale a supporto delle funzioni core.



L'implementazione del sistema di misurazione e valutazione della performance parte dunque dal dato strategico e dagli obiettivi a livello macro, successivamente articolati rispetto ai centri di responsabilità e, in tale ambito, con l'apporto richiesto ai singoli individui.

Il percorso metodologico individuato, coerente con il Sistema di misurazione e valutazione delle performance Unibs, **intende rafforzare il collegamento tra:**

- a) la dimensione globale di Ateneo<sup>22</sup>, per la quale saranno presi a riferimento gli indicatori ministeriali ai fini del riparto dell' FFO di cui all' **All. 6**,
- b) il dato gestionale, riferito alle strutture organizzative<sup>23</sup> per la quale sono presi a riferimento dati di mission, dinamiche organizzative e di sviluppo della risorse umane e indicatori di Ateneo, globali e/o di struttura,
- c) la misurazione e valutazione della performance individuale, in termini di conseguimento obiettivi e/o comportamenti organizzativi, per il personale tecnico-amministrativo,
- d) attraverso un elemento di raccordo rappresentato dalle linee di indirizzo gestionali affidate dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale e progressivamente declinate sui ruoli apicali.

---

<sup>22</sup> Sul lato Ateneo, l'impegno di management e middle management sarà quello di riuscire ad allocare le risorse, in modo tale da ottimizzare gli indicatori ministeriali e a tal fine sarà indirizzata dall'Amministrazione la leva gestionale dei "Progetti Incentivanti".

<sup>23</sup> L'adozione di procedure di valutazione delle strutture viene coerentemente affermata: dal D.Lgs 150/2009, all'art 1, c.1; dalla Delibera CIVIT n. 9/2010; dalla Legge 240/2010, all'art. 2, c.1, lett. r.

## 5.1. Performance organizzativa

Il progressivo delinearci delle dinamiche organizzative e gli interventi di ridefinizione sull'asset dei processi e delle responsabilità hanno condotto al conseguimento di una struttura stabile di staff e primo livello, incardinata sui seguenti centri di gestione amministrativi:

### Area:

- Direzione Generale.

### Unità di staff e line:

- in staff: Segreteria Generale e Valutazione e Reporting,
- sulla prima linea del DG:
- Settori dirigenziali: Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza e Risorse Economiche,
- Servizi: Risorse Umane, Servizio ICT, Ricerca e Trasferimento Tecnologico, Servizi agli Studenti, Sistema Bibliotecario di Ateneo.

La rappresentazione di dettaglio della suddetta struttura organizzativa - organigrammi-, viene riportata direttamente on line, agli indirizzi:

- <http://www.unibs.it/organizzazione/amministrazione/organigramma>.

Con riferimento alla struttura delle responsabilità sulle suddette unità organizzative, si evidenzia:

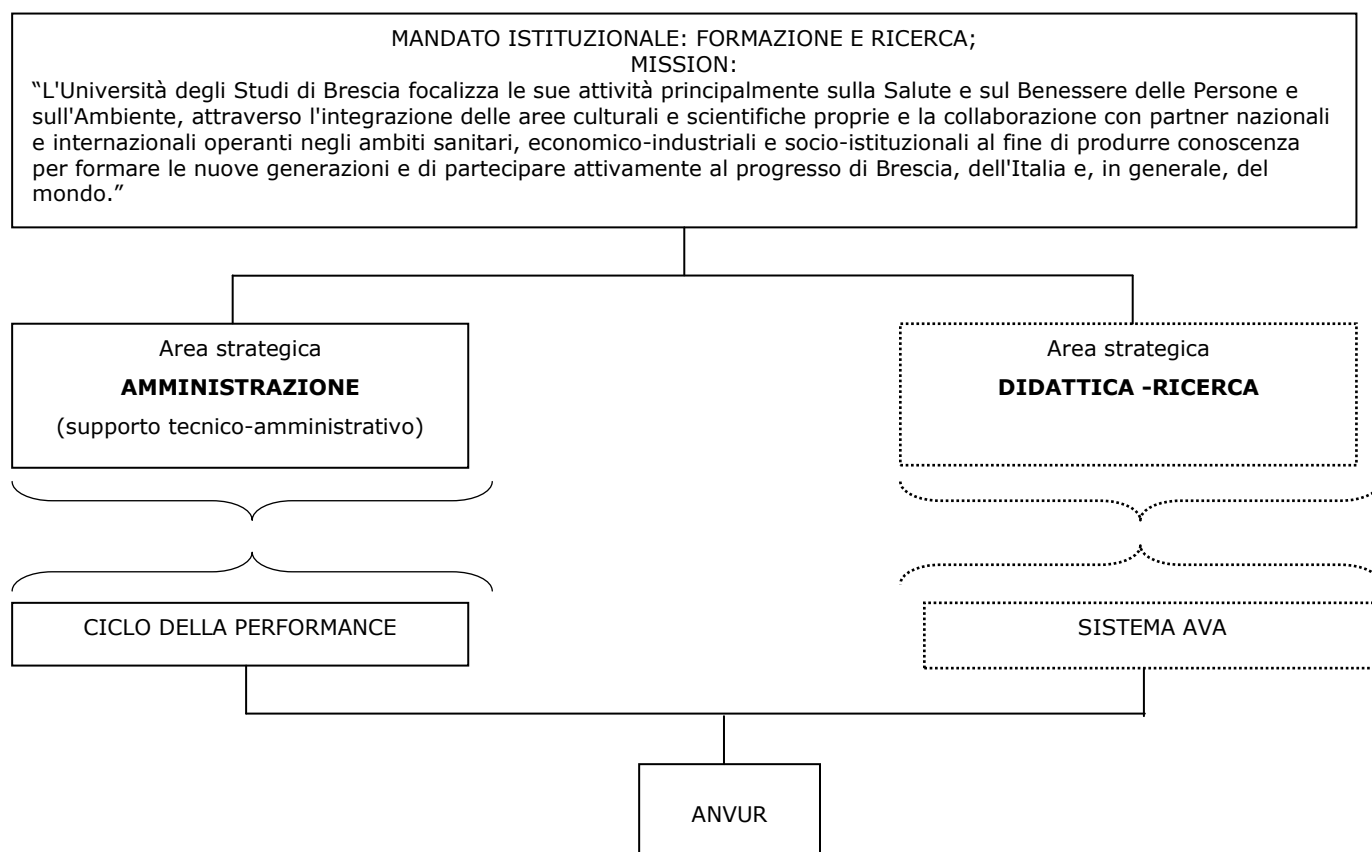
Posizioni organizzative	Categoria responsabili P.O.
Settore	Dirigente
Servizio	EP
Unità Operativa Complessa di Coordinamento	EP / D
Unità Operativa Complessa	EP / D
Unità Operativa Semplice	C
Unità di Alta Specializzazione	EP / D

Nel ricordare che oggetto del Piano, seppur a fronte delle dinamiche valutative che hanno centralmente caratterizzato la revisione delle competenze in capo agli organismi ministeriali, permane:

- il contributo della sfera amministrativo-gestionale agli indirizzi strategici di Ateneo, attraverso il supporto alle funzioni istituzionali,



- non anche i risultati delle aree core, la didattica e la ricerca, per i quali si farà prioritariamente riferimento agli specifici indirizzi e strumenti definiti dall'ANVUR all'interno del sistema AVA



le linee di intervento, a livello macro, continueranno a svilupparsi lungo le seguenti direttrici:

#### GOVERNANCE E REGOLAMENTI.

Esauritosi lo sforzo regolamentare che ha pervaso l'intera Amministrazione nel triennio 2011-2013, per l'adeguamento della normativa interna alla legge n. 240/2010 e relativi decreti attuativi, i prossimi impegni sono orientati verso: affinamento delle statuizioni, revisione/armonizzazione dei regolamenti didattici dei corsi di studio<sup>24</sup>, verifica della tenuta e coerenza complessiva, condivisione dei saperi. Tutti i

<sup>24</sup> Specifico obiettivo individuale è stato assegnato ad alcuni responsabili dei servizi dipartimentali, al fine del "Coordinamento realizzazione dei regolamenti dei corsi di studio attraverso un'azione di controllo volta all'omogeneità dei contenuti e delle regole di istituzione e gestione".

Regolamenti sono consultabili on line, nella sezione Amministrazione trasparente (<http://www.unibs.it/organizzazione/statuto-e-regolamenti>).

#### AGENDA TECNOLOGICA.

Proseguirà il percorso di implementazione: dei gestionali alla base datawarehouse di ateneo (studenti e didattica, personale, contabilità); Ugov Ricerca -attivazione del modulo Gestione progetti-; Titulus Organi e l'estensione di Titulus Protocollo alle strutture dipartimentali; l'integrazione in UGov Valutazioni Individuali del repertorio delle competenze tecnico-specialistiche, accanto al già consolidato sistema di valutazione delle performance individuali.

#### COMPETENZE TECNICO SPECIALISTICHE.

Su questo versante, ci si indirizza verso il completamento del progetto, passando attraverso una prima -informale- valutazione delle competenze agite all'interno dei gruppi mappati, per una rilettura ragionata del repertorio ed eventuale revisione di alcuni dati.

Inoltre, in stretta connessione con la logica delle competenze e all'evidenziazione dei gap rilevati, si introduce un nuovo progetto, relativo alla messa a punto di un primo PIANO FORMATIVO per il personale, a supporto dello sviluppo delle competenze professionali che, in linea con le priorità della governance, potranno essere alternativamente indirizzate al progetto Health & Wealth, al supporto dell'accordo decennale di programma per internazionalizzazione, stretto con il ministero, all'integrazione con il sistema produttivo, anche attraverso un impulso al trasferimento tecnologico, ai servizi a favore degli studenti.

Per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, l'Amministrazione continuerà ad avvalersi di un apposito Cruscotto di indicatori (Allegati 4, 4.1 e 4.2), messo a punto attraverso un lungo percorso di confronto e condivisione: con il MIP-SUM, i responsabili di Settori e Servizi Unibs, il Nucleo di Valutazione di Ateneo. La proposta, quindi, del set di indicatori anno 2014 si presenta come segue:

- Indicatori gestionali: quadro stabile rispetto al precedente (All. 4),

- Ulteriori indicatori di efficacia oggettiva, efficacia percepita ed efficienza, con focus sulle strutture gestionali di Ateneo (All. 4.2): quadro stabile rispetto al precedente – prime rilevazioni in occasione della Relazione sulla performance 2013,
  - Indicatori economico-finanziari (All. 4.1): pur nella volontà di perseguire, almeno in questa fase, il mantenimento di un quadro stabile rispetto al precedente, si propone la seguente riflessione:
  - stante l'introduzione, a partire dal 2014, del nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale per l'Ateneo, il che rappresenta un forte elemento di rottura rispetto alle logiche e agli approcci contabili in essere fino al 2013 e di cui il tradizionale set di indicatori economico-finanziari dava specifica rappresentazione,
  - in attesa di specifiche indicazioni da parte dell'ANVUR, cui, come precedentemente evidenziato, è stato normativamente demandato il complessivo sistema di valutazione delle università (didattica, ricerca e performance amministrative)<sup>25</sup>,
  - considerato, quindi, che del complessivo set di indicatori sarà necessaria una rilettura, a fronte degli schemi di bilancio introdotti con D.Lgs 18/2012 e DM attuativi n. 19/2014 e 21/2014, oltretutto una rilettura degli stessi, nell'ottica della significatività delle informazioni da produrre per il governo dei servizi:
  - ✓ si ripropongono inalterati gli indicatori su cui la contabilità economico-patrimoniale non comporta la necessità di rilettura (es. rilevazioni sugli indicatori di struttura - utility, rete, supporto alla didattica e alla ricerca, sviluppo delle risorse umane),
- e
- si introduce in via sperimentale un set limitato di indicatori-pilota, coerenti con il sistema di contabilità economico-patrimoniale, riservandosi ulteriori affinamenti/integrazioni in parallelo allo sviluppo del progetto biennale sull'avvio del controllo di gestione -funzione, attivata a partire dal 2014, all'interno del Settore Risorse Economiche- e redazione del relativo Manuale.

---

<sup>25</sup> § 3, nota 16.

## 5.2. Performance individuale

I livelli di attenzione su cui, in linea con quanto definito nel Sistema della performance, si concentra il Piano in questa sezione, concernono il Direttore Generale, i dirigenti ed il personale tecnico-amministrativo, riconoscendo così a questi documenti la funzione –a livello omnibus- di messa in trasparenza delle determinazioni assunte dall'Amministrazione. Il sistema di valutazione del pta, inoltre è richiamato on line –sezione Amministrazione trasparente- all'indirizzo <http://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/performance>.

### Sezione 1, il Direttore Generale

Per il Direttore Generale<sup>26</sup>, Organo di Ateneo *ex Lege* n. 240/2010, nominato con Delibera Consiliare n. 247/15190 del 30.01.2012, si profila la seguente situazione:

- a) il CdA, su proposta del Rettore, attribuisce annualmente al DG alcuni obiettivi che verranno perseguiti nel corso della sua attività. La formalizzazione avverrà nel lasso temporale che va dall'approvazione del budget annuale di previsione dell'Ente alla fine del mese di gennaio dell'anno successivo;
- b) entro la fine del mese febbraio dell'anno successivo, il Rettore formula al Nucleo di Valutazione, che esercita funzioni di OIV<sup>27</sup>, una proposta di valutazione sull'attività realizzata dal DG - con riferimento agli obiettivi assegnatigli dal Consiglio di Amministrazione sull'anno precedente;
- c) il Nucleo-OIV esprime e restituisce al Rettore la propria valutazione sulla realizzazione degli obiettivi affidati e più in generale sull'attività del DG, con riferimento alla performance complessiva dell'Ateneo, relativamente alle aree rientranti nella sfera gestionale di sua competenza<sup>28</sup>;
- d) il Rettore porta all'attenzione del CdA una proposta di valutazione dell'operato del DG in via definitiva entro la fine del mese di marzo, ai fini dell'attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente, nel successivo mese di aprile.

---

<sup>26</sup> La figura del DG assume, ai sensi della Legge Gelmini, una duplice connotazione: da una parte è Organo di Ateneo, dall'altra è ruolo funzionalmente ricoperto da dirigenti di I° livello. La declinazione del profilo prevalente è attualmente oggetto di studio da parte del CODAU.

<sup>27</sup> Organismo Indipendente di Valutazione, ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009 e Delibera CIVIT n. 9/2010, nell'ambito del Nucleo di Valutazione di Ateneo

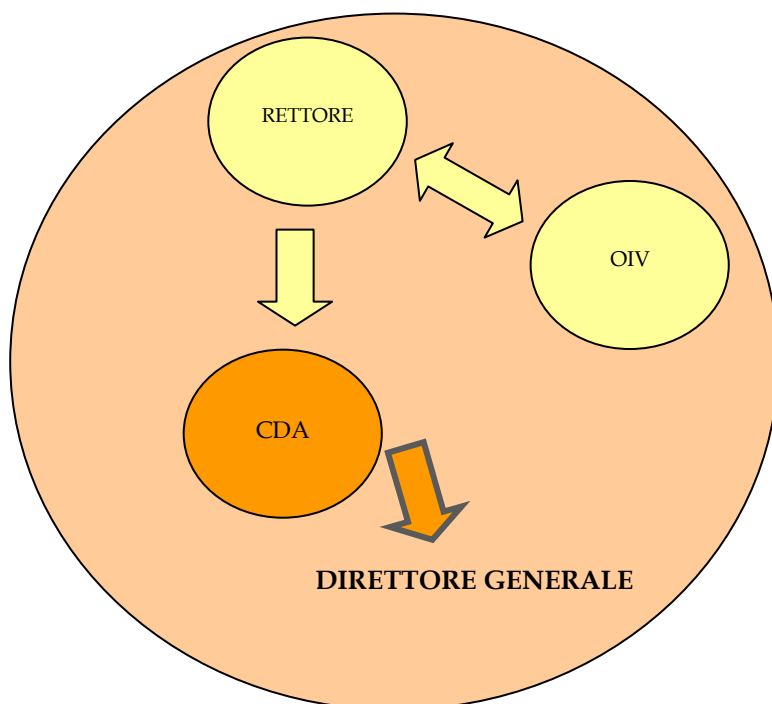
<sup>28</sup> La valutazione del DG sarà in riferimento agli indirizzi gestionali "stabiliti dal Consiglio di Amministrazione", non anche, sulla performance relativa alla qualità della didattica o della ricerca.

Il processo valutativo sopra definito, nel permanere di specifiche direttive da parte dell'ANVUR, risponde ad una logica tale per cui:

- il DG in qualità di Organo dell'Università viene valutato dal CdA, altresì Organo di Ateneo,
- il Rettore, che ha proposto la nomina del DG, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia,
- il Nucleo interviene nel processo, in quanto come OIV presiede alla funzione di misurazione e valutazione della performance.

I suddetti passaggi possono, inoltre, essere così rappresentati.

$$\text{DG} = \frac{\text{NuV (OIV)} + \text{CdA}}{\text{RETTORE}}$$



E' inoltre fondamentale significare la rispondenza di quanto sopra:

- all'esplicarsi temporale:
  - sia del ciclo della performance,
  - sia del ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio

e

- al processo di cascading degli obiettivi.

Infatti:

- entro il mese di aprile dell'anno N+1 si perseguirà la chiusura complessiva del ciclo della performance, organizzativa ed individuale, realizzata nell'anno N, attraverso:
  - l'approvazione del bilancio consuntivo,
  - la misurazione degli indicatori di cui al Cruscotto globale di Ateneo,
  - la chiusura delle valutazioni di: Direttore Generale, dirigenti, personale,
  - le prime elaborazioni finalizzate alla predisposizione della Relazione<sup>29</sup> sulla performance, anno N.

Al tempo stesso:

- l'attribuzione di obiettivi al DG, da parte del Consiglio, avverrà nel periodo che intercorre tra l'approvazione del Bilancio preventivo (Dicembre, anno N) ed il mese di gennaio dell'anno N+1;
- di seguito, il DG assegnerà gli obiettivi ai dirigenti ed ai responsabili di staff e line e costoro li declineranno a loro volta sui propri responsabili di posizione organizzativa. Entro il mese di febbraio la formalizzazione sarà completata e gli obiettivi caricati in applicativo.

---

<sup>29</sup> L'adozione della Relazione sulle performance dell'anno N, sarà compiutamente adottata dall'Ateneo entro il 30 giugno dell'anno N+1, conformemente al dettato normativo. Solo successivamente il NuV/OIV sarà chiamato alla validazione della stessa.

## Sezione 2, i dirigenti

Per il management dell'Università, costituito dai **dirigenti**, il processo valutativo, avviene con riferimento alle prescrizioni dello Statuto dell'Università, del TU sul Pubblico impiego D. Lgs. 165/2001, del D. Lgs. 286/1999, del D.L. 6 luglio 2012 n. 95 convertito in legge 7 agosto 2012 n. 135<sup>30</sup>, della Legge 6 novembre 2012 n. 190<sup>31</sup>, nonché del D.Lgs 150/2009e prevede l'assegnazione di obiettivi annuali da parte del Direttore Generale. In particolare, compete al Direttore Generale l'individuazione, all'inizio di ogni anno solare, degli obiettivi operativi specifici da affidare ai dirigenti, nell'ambito delle specifiche macro aree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle politiche generali dell'Ateneo e di ulteriori eventuali indicazioni da parte degli altri organi di governo.

Con riferimento al processo di assegnazione degli obiettivi, si procede secondo una logica a cascata, con progressiva declinazione:

- da obiettivi strategici e operativi sulla Direzione Generale,
- a obiettivi individuali sui responsabili di Settori e Servizi, quali staff e prime linee della Direzione,
- a obiettivi individuali ulteriormente definiti sulle seconde linee, in funzione a quanto sopra.

Si sottolinea, in particolare, che il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'Amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, -il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari obiettivi secondo una relazione causale- risulta evidente soprattutto tra la Direzione Generale e le relative unità di staff e prime linee.

Quanto sopra, anche in virtù del fatto che nella relazione tra responsabili di Settore/Servizio e propri collaboratori ci si sposterà su un asse maggiormente operativo/esecutivo, dove il cascading si evidenzierà più che altro nei casi di

---

<sup>30</sup> Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini nonché misure di rafforzamento patrimoniale delle imprese del settore bancario. (Spending review).

<sup>31</sup> Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione.

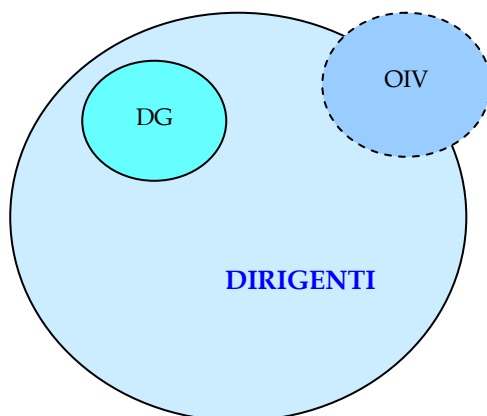
obiettivi conseguibili solo attraverso la progressiva e manifesta declinazione su più livelli intermedi.

Al termine del periodo di riferimento, per la valutazione sull'attività svolta e i risultati conseguiti, il singolo dirigente trasmetterà annualmente al Direttore Generale una relazione, sulla cui base il DG esprimerà un giudizio, in merito agli obiettivi conseguiti ed ai comportamenti agiti, avvalendosi, a supporto, di apposita scheda obiettivi e comportamenti.

La valutazione sarà effettuata tenendo conto degli obiettivi assegnati, delle eventuali direttive impartite e delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a disposizione, oltretutto, sul dato comportamentale, delle competenze manageriali agite dai responsabili di settore. La procedura di valutazione avverrà con il contraddittorio dell'interessato.

La valutazione darà luogo alla liquidazione dell'indennità di risultato.

A garanzia della correttezza e trasparenza del processo, nonché a tutela del personale dirigenziale, si riconosce il ruolo di valutatore di II° istanza all'OIV.





### Sezione 3, il personale senza responsabilità dirigenziale

Per quanto concerne la misurazione e valutazione delle performance del **personale senza responsabilità dirigenziale**, si conferma il percorso già messo a punto, secondo cui:

- tutto il personale tecnico amministrativo è annualmente soggetto al processo di valutazione individuale;
- per il middle management, vale a dire il personale di categoria EP e D con responsabilità di posizione organizzativa e per il personale di categoria C, pure responsabile di posizione organizzativa, si perviene alla valutazione attraverso un indicatore composito che combina:

**COMPETENZE (dato qualitativo) + OBIETTIVI (dato quantitativo).**

I suddetti indicatori sono opportunamente normalizzati e sintetizzati nel seguente indice:

$$I = p \cdot C + (1 - p) \cdot O$$

con:

C = indicatore delle competenze, misurate su una scala di tipo ordinale a k categorie,

O = indicatore degli obiettivi, misurati su una scala di tipo quantitativo,

p = il peso compreso tra 0 e 1 attribuito all'indicatore C e, in prima applicazione posto pari a 0,5.

Il peso dei relativi ambiti potrà, in ogni caso, essere ri-determinato sulle annualità successive, attraverso un confronto tra la Direzione Generale, il Servizio RU e le rappresentanze sindacali e sarà esplicitato nel Piano della performance di competenza dell'anno di interesse.

Allo stato attuale, entrambi gli ambiti pesano il 50% ed al risultato finale, espresso in centesimi, è proporzionata la distribuzione del salario accessorio e l'indennità di responsabilità.

- Per i singoli individui di categoria B, C, D senza incarico di responsabilità di posizione organizzativa la valutazione avviene sulla sola base di:

**COMPETENZE.**



Il dato di sintesi sugli obiettivi assegnati a 71 responsabili di posizione tra amministrazione e dipartimenti e consolidatosi al 31 gennaio 2014 è il seguente:

<b>Planning 2014</b>	<b>OB.VI</b>	<b>126</b>	
di cui A		47	paria ca 36 %
di cui I		20	paria ca 16 %
di cui S		18	paria ca 15 %
di cui I/S		41	paria ca 33 %

Tipologia obiettivi: Amministrativi, Innovativi, Strategici, Innovativi/Strategici

Il relativo dettaglio è contenuto nell'[All. 1](#), Piano degli obiettivi 2014.

Si segnala, in particolare che gli obiettivi devono:

- prevalentemente condurre al raggiungimento di un risultato innovativo e/o strategico, o ad un miglioramento degli standard della performance;
- essere conseguibili, motivanti, osservabili e misurabili<sup>32</sup>.

Inoltre, finanche alla disponibilità di un sistema di reporting per la rilevazione/elaborazione di dati di performance, si traduce operativamente:

- nell'opportunità di non assegnare specifici obiettivi di posizione per quelle situazioni, ove non vi siano dati di innovazione;
- nell'adozione di un criterio bipolare del tipo on/off, per esprimere il conseguimento di ciascun singolo obiettivo. L'osservazione dei dati conferma la

<sup>32</sup> Gli obiettivi devono essere SMART: Specifici, Misurabili, Accessibili, Realistici, Tempificati.

- scelta di ritenere un indice di conseguimento pari all'80% come espressione di chiusura del singolo progetto;
- l'introduzione sul Servizio ICT di un primo elemento di misurazione strutturata, rapportato agli standard ITIL<sup>33</sup>.

Si evidenzia, inoltre, nel rispetto della **circolarità tra i documenti sul ciclo della performance e quelli in tema di anticorruzione e trasparenza**, che si dà seguito a quanto disposto dall'ANAC con proprio avviso del mese di gennaio 2014, definendo uno specifico obiettivo per il responsabile dell'anticorruzione Unibs, in direzione delle suddette tematiche.

Con riferimento al **personale responsabile di posizione organizzativa**, rimane confermato quanto segue:

- a) dirigenti e personale di categoria EP e D, responsabili di Settore/Servizio/UOCC/UOC assumono il ruolo di valutatori per il personale afferente all'unità organizzativa presieduta;
- b) il personale di categoria C, responsabile di UOS, non è valutatore del personale afferente a tale U.O.; il personale della struttura è valutato dal responsabile gerarchicamente superiore<sup>34</sup>;
- c) per le UAS non rileva il ruolo di valutatore, stante che il relativo responsabile non ha personale assegnato sulla struttura.

L'intero sistema di valutazione del PTA ricade ormai all'interno della catena delle responsabilità amministrative, governato da Direttore Generale, titolare ai sensi dell'articolo 10 dello Statuto "della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell' Ateneo". Ove, tuttavia, alla dipendenza gerarchica amministrativa si affianchi un dato di

---

<sup>33</sup> Information Technology Standard Library.

<sup>34</sup> Per le UOS afferenti a Settori e Servizi della Sede, il valutatore del personale ivi afferente è il responsabile apicale di riferimento; per le UOS afferenti alle Amministrazioni dipartimentali il valutatore è il Responsabile Amministrativo del Dipartimento.

esposizione funzionale sul lato dell'accademia, ne sarà acquisito per le vie brevi un dato di customer satisfaction sulle competenze specificamente osservabili<sup>35</sup>.

Per un affinamento del processo e nell'ottica di favorire maggiori differenziazioni nel grado di giudizio, a favore del merito, si apriranno riflessioni in capo a governance e RU, in merito alla bontà della scala di valutazione in uso<sup>36</sup> e/o alle competenze trasversali attribuite alle diverse categorie di personale.<sup>37</sup>

Confermando, inoltre, la volontà già espressa con il precedente Piano di pervenire ad una *policy* valutativa condivisa ed attuata nel rispetto del riconoscimento del merito - e, quindi, nelle differenziazioni di giudizio espresse -, il processo valutativo si sviluppa:

- gerarchicamente a cascata:
  - dal Direttore Generale,
  - ai responsabili apicali di Settori e Servizi,
  - ai responsabili delle seconde e terze linee,
  - agli addetti senza responsabilità di posizione organizzativa;
- trasversalmente, attraverso la tenuta del sistema in capo al D.G. (rif. Legge 240/2010) ed il confronto con i responsabili di staff e prime linee del Direttore stesso, per garantire equilibrio ed omogeneità:
  - a livello di singola area gestionale,
  - a livello complessivo di Ateneo.

Viene altresì garantita la trasparenza del processo stesso, attraverso il feedback fornito:

- alla governance, sia in itinere, sia in fase di chiusura e apertura degli esercizi valutativi,

---

<sup>35</sup> E' il tipico caso del **personale tecnico** afferente alle Amministrazioni dipartimentali, alle dipendenze gerarchiche del responsabile amministrativo e funzionalmente referente al docente del gruppo di ricerca su cui viene assegnato dal Direttore di Dipartimento.

<sup>36</sup> Attualmente, i giudizi sono riportati su una scala a 4 livelli: non sufficiente, sufficiente, buono, ottimo; si potrà valutare l'estensione ad un quinto livello.

<sup>37</sup> La valutazione trasversale del personale di categoria B e C avviene sulla base di 5 competenze; si potrà valutare l'integrazione di un'ulteriore skill, ove funzionale ad esprimere un giudizio più ampio sulla performance comportamentale del dipendente.

- al personale valutato, attraverso:
  - il confronto in itinere con il Direttore Generale e/o il proprio responsabile con riferimento allo stato di avanzamento di obiettivi individuali e progetti,
  - l'opportunità di formalizzare in scheda<sup>38</sup>, a metà anno, eventuali criticità relative alle competenze agite,
  - il colloquio finale di valutazione **-obbligatorio-**, attraverso cui il valutatore espone al valutato l'esito della valutazione espressa, motivandola e focalizzando l'attenzione sui punti di forza/debolezza e fornendo opportuni suggerimenti per il miglioramento. E' essenziale, in tale occasione, che si trasferisca un giudizio sulla prestazione, non anche sulla persona,
  - la pubblicazione on line - sezione Trasparenza Valutazione e Merito - del Piano e della Relazione sulle performance, con gli allegati di supporto.

Dal punto di vista operativo, l'intero processo di valutazione è gestito on line, attraverso l'applicativo UGov RU, Valutazioni individuali.

Risulta, da ultimo, significativo confermare la scelta di continuità con quanto definito in precedenza, nella misura in cui risulti ancora efficace e funzionale alla policy valutativa di cui sopra. Quanto sopra, in una logica di trasparenza e tutela<sup>39</sup> del processo e del personale valutato, vale anche

- sia con riferimento alla figura del valutatore di seconda istanza,
- sia al mantenimento della possibilità di adire alla Commissione di garanzia<sup>40</sup>, per una verifica della correttezza del processo valutativo seguito.

L'Amministrazione, anche per il 2014, si riserva, comunque, l'opportunità di una riflessione condivisa in sede di contrattazione integrativa interna, perseguendo, da una parte, la garanzia del processo e del personale valutato e, dall'altra, l'assunzione delle responsabilità caratterizzanti i differenti ruoli.

---

<sup>38</sup> Per l'inserimento delle suddette eventuali criticità in corso d'anno, il valutatore potrà utilizzare lo spazio "Note del valutatore" previsto dalla scheda in UGov - evento competenze.

<sup>39</sup> Si ricorda la consultabilità delle Linee guida sulla valutazione del personale, di cui all'Accordo di CCI del 21.02.2012, all'indirizzo istituzionale <http://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/performance/linee-guida-valutazione-pta>.

<sup>40</sup> La Commissione di garanzia si intende costituita nell'ambito del Nucleo di Valutazione di Ateneo, nello svolgimento delle funzioni di OIV, ai sensi D. Lgs. n. 150/2009 e Delibera CIVIT n. 9/2010.

## 6. Raccordo con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il processo descritto in questo documento, approntato dall'Ateneo per lo sviluppo di un sistema di:

- definizione / revisione di indicatori di performance organizzativa, ad evidenza degli indirizzi strategici della governance,
- estrapolazione di obiettivi strategici e operativi sulla Direzione Generale,
- declinazione degli stessi su obiettivi individuali - *cascading*<sup>41</sup>,
- reportistica ex post sui risultati conseguiti (Relazione sulla performance, a cura dell'Amministrazione<sup>42</sup>,

fa proprie sia le indicazioni normative (artt. 4 e 19 del D. Lgs. 150/2009) sia i suggerimenti CIVIT (ora ANAC) per il miglioramento dei Piani della Performance<sup>43</sup>. Si ricorda, quindi, l'approfondimento dei suddetti principi al § 5.2.

Più strettamente, poi, sul versante economico finanziario, stanti le prescrizioni di cui alla Legge n. 196/2009 di Riforma della contabilità di Stato ed alla Legge n. 240/2010, l'Ateneo sta procedendo senza interruzione all'implementazione dei gestionali di supporto alla rilevazione ed analisi dei dati, di cui all'Agenda Tecnologica. Sul fronte delle Risorse Economiche, tenuto conto delle disposizioni del D.Lgs 18/2012 e dei DM attuativi n. 19/2014 e 21/2014, il 2014 si caratterizza per:

- l'entrata in contabilità economico patrimoniale, a partire dal 1 gennaio;
- l'avvio del CdG (Controllo di gestione), sotto il governo del dirigente del Settore Risorse Economiche, per la cui applicazione si è provveduto a inizio anno ad una revisione dell'iniziale disegno organizzativo;<sup>44</sup>
- l'implementazione dei moduli del gestionale UGov, relativi a Contabilità, Progetti e Programmazione e Controllo;

---

<sup>41</sup> CIVIT n. 114/2010 " Il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, viene comunemente definito "a cascata" (cascading). In linea generale, il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi."

<sup>42</sup> D.Lgs 150/2009, art 10 c.1 e art 14 c. 4; CIVIT n. 4/2012.

<sup>43</sup> Delibere 1/2012 e 6/2013.

<sup>44</sup> A inizio anno si sono sviluppati alcuni ragionamenti organizzativi in relazione ai Servizi agli Studenti, al Controllo valutazione Reporting e Risorse Economiche che hanno portato alla revisione di alcune imputazioni di processo su tali unità organizzative (Rif. [AII.3](#), Funzionigramma rev.04).

- la prosecuzione, nell'ambito delle attività di U-Gov Contabilità e Progetti, dell'attività di gruppi di lavoro interni, quali: un team di progetto, per il coordinamento e presidio sull'esecuzione delle varie fasi delle attività previste dal Cineca; il gruppo dei Key user per i test sulla nuova procedura e fornire indicazioni per la messa a punto delle configurazioni contabili e supportare gli utenti; un ulteriore gruppo di persone addette all'help desk di primo livello.

Per accompagnare la realizzazione delle attività previste sono stati attivati dal Settore Risorse Economiche 4 progetti incentivanti relativi all'anno 2013, del valore complessivo di euro 7.500,00, che hanno coinvolto 20 persone (oltre a 4 coordinatori), di cui 3 in corso nel 2014:

1. U-GOV contabilità - configurazioni contabili e help desk 1° livello. - Descrizione: supportare la sperimentazione della procedura U-GOV contabilità e delle configurazioni dell'ambiente Pilot. Successivamente supportare gli utenti nella gestione delle operazioni contabili con il nuovo applicativo - In corso.
2. U-GOV progetti - configurazioni progetti di ricerca e help desk 1° livello. - Descrizione: supportare la sperimentazione della procedura U-GOV PJ e delle configurazioni dell'ambiente Pilot. Successivamente supportare gli utenti nella gestione delle operazioni con il modulo PJ del nuovo applicativo - In corso
3. Regolamento missioni. - Descrizione: riscrittura del nuovo regolamento missioni in linea con le nuove disposizioni normative e regolamentari - Concluso.
4. U-GOV contabilità - gestione anagrafiche e gestione inventariale. - Descrizione: predisporre UGOV CO con le anagrafiche di ateneo (clienti, fornitori, personale, studenti). Supportare le operazioni di contabilizzazione dei cespiti e relativa migrazione dalla procedura SUPAT alla procedura U-GOV inventario, alla data del 31/12/2013 - In corso.

In relazione agli obblighi disposti dal d.lgs 27 gennaio 2012, n. 18 e in particolare l'art. 10, comma 3 che prevede l'obbligo di predisposizione dello Stato patrimoniale al 31 dicembre 2013, sulla base di specifici principi contabili e schemi di bilancio tipici per il settore universitario, l'ateneo ha provveduto ad affidare, sul finire del 2013 alla società di revisione PricewaterhouseCoopers s.p.a., il servizio di revisione e

certificazione del primo stato patrimoniale, considerato che questo momento rappresenta il punto di partenza nel passaggio da una contabilità tipicamente finanziaria ad una di tipo economico-patrimoniale. Esso intende rappresentare una garanzia dell'integrità dei valori esposti e della correttezza dei principi contabili applicati nella valutazione delle varie voci di bilancio. L'attività di revisione già iniziata nel mese di novembre 2013 proseguirà nei primi mesi del 2014 fino all'approvazione del documento relativo alla consistenza patrimoniale iniziale.

Si conferma, come già nel precedente Piano che nel momento in cui l'Ateneo disporrà di un sistema completo di contabilità analitica si concretizzerà il raccordo tra sistema di valutazione delle performance e sistema di programmazione economico-finanziario, al quale, d'altro canto, l'amministrazione si sta già orientando sotto il profilo temporale, aprendo a cavallo di fine anno / inizio del nuovo anno, in parallelo alla fase di formalizzazione del budget di previsione annuale, riflessioni in merito all'andamento del piano degli obiettivi individuali chiusi / ripianificati / di nuova assegnazione.

Attorno, inoltre, alla figura del personale di categoria EP, concretamente valutabile anche sulla *skill* "Pianificazione, organizzazione e controllo" con riferimento alle risorse assegnate, si avrà il raccordo con la struttura di bilancio e le responsabilità gestionali attraverso la stessa filtrate.

## **7. Conclusioni**

Al quarto anno di esperienza sul ciclo della performance, risulta confermata la scelta di privilegiare l'implementazione di un sistema snello,

- da una parte, in grado di significare il contributo degli attori coinvolti al perseguimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ateneo (performance),
- dall'altra, coerente con gli strumenti disponibili e il know-how acquisito, entrambi in progressivo miglioramento, come specificamente richiesto dalla normativa di riferimento e interiorizzata dall'Amministrazione.



A seguito:

- del parere positivo espresso sul Documento da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo, cui è stato trasmesso, per l'opportuna condivisione, in data 10 marzo 2014,
- della presentazione del medesimo al Consiglio di Amministrazione, nella Seduta del 17 marzo 2014;

Il Consiglio:

approva il Piano della performance dell'Università degli Studi di Brescia per il triennio 2014-2016.

Rispetto al Documento, avverrà di seguito:

la trasmissione ad ANAC ed ANVUR,

la messa in trasparenza sul sito istituzionale di Ateneo,

l' informativa al Comitato Partecipativo del PTA ed alle RSU.