

PIANO DELLE PERFORMANCE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

(TRIENNIO 2012-2014)¹

INDICE

1. INTRODUZIONE

1.1. Premessa

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

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

2. PRESENTAZIONE GENERALE DELL'ATENEO

2.1 Mandato istituzionale e *mission*

2.2 Contesto esterno

2.3 Descrizione della struttura organizzativa

2.4 Lo stato dei sistemi di programmazione e controllo

3. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

3.1 Mappatura e valutazione delle posizioni

3.2 Schede per la valutazione delle prestazioni

3.3 Indicatori globali

3.4 Indicatori individuali e di struttura

3.5 Stato attuale del sistema di valutazione dei comportamenti

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

4. CONCLUSIONI

¹ Il presente documento revisiona il piano delle performance approvato nel 2011 e si applica al triennio 2012-2014

1. INTRODUZIONE

1.1 Premessa

Il documento elaborato rappresenta la revisione del Piano delle *Performance* dell'Università degli Studi dell'Insubria, ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. 27/10/2009 n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" ed è riferito al triennio 2012-2014.

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

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

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

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

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

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

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

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

L'Università degli Studi dell'Insubria aggiorna il piano della performance al triennio 2012-2014, tenendo conto, nella definizione degli obiettivi e degli indicatori, del contesto appena delineato e delle recenti delibere della CIVIT, in particolare la n.1/2012 avente ad oggetto le linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance.

Nel corso del 2011 l'Insubria ha partecipato a tre progetti. Il primo progetto, consolidato ormai da tre edizioni, è il progetto **Good Practice**, coordinato e promosso dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano e che raccoglie l'adesione di diverse decine di Università italiane.

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

Il secondo progetto, anch'esso coordinato dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano e denominato "**Action learning per la Riforma Brunetta**", ha focalizzato la sua attenzione sull'analisi comparativa tra gli atenei in merito allo stato dei controlli e degli strumenti di valutazione già implementati e disponibili; ha inoltre ripreso diversi spunti offerti negli anni dal progetto Good Practice costruendo un set di indicatori globali finalizzati a valutare la *performance* complessiva del singolo ateneo. Alle risultanze di questo progetto si riferisce in modo principale il capitolo 2.4 del piano (lo stato dei sistemi di programmazione e controllo).

Infine, il terzo progetto, incoraggiato e sostenuto dal CODAU (Convegno permanente dei direttori amministrativi e dirigenti delle università italiane) e denominato "Everest", partendo da una visione integrata della gestione delle risorse umane, ha consentito alle università coinvolte di avviare un'indagine retributiva del personale tecnico - amministrativo dell'Ateneo e, attraverso l'adozione di una metodologia condivisa di *job evaluation*, di avviare un processo di analisi organizzativa finalizzata alla mappatura ed alla valutazione di tutte le posizioni di responsabilità. Alle risultanze di questo progetto si riferiscono in modo particolare diversi capitoli del piano e precisamente: 3.1 (mappatura e valutazione delle posizioni), 3.2 (schede per la valutazione delle posizioni) e 3.4 (indicatori individuali e di struttura).

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

La mancanza di obiettivi strategici già individuati ed esplicitati ed il quadro organizzativo in divenire ha determinato la necessità di mettere a punto il sistema e consolidare la metodologia nel corso del 2011, limitatamente al Direttore Amministrativo e ai Dirigenti. Per il 2012 il sistema verrà applicato alle unità di personale di categoria EP. A decorrere dal 2013 il sistema verrà esteso a tutti i responsabili titolari di posizione organizzativa e mappati dal sistema, mentre nel 2014 a tutto il personale. L'introduzione graduale del sistema scaturisce dalla consapevolezza che solo dopo aver garantito un adeguato livello di condivisione del sistema attraverso la discussione e il confronto tra i soggetti coinvolti si potranno ottenere i risultati sperati.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- I livelli di vertice dell'Ateneo, ai quali competono le principali decisioni in ordine alla definizione del modello, alla redazione del Piano delle *performance*, all'attribuzione della retribuzione accessoria, ecc;

- la struttura amministrativa di supporto alla valutazione la quale raccoglie le informazioni necessarie per l'alimentazione del sistema di indicatori;
- il Nucleo di Valutazione al quale spetta la validazione del sistema di valutazione nel suo complesso, delle schede di valutazione dei dirigenti e della ripartizione della retribuzione accessoria.

Nello schema sottostante sono riportate le fasi principali in cui si articola, a statuto vigente, il processo di gestione del ciclo delle *performance*, gli organi coinvolti e le rispettive responsabilità nella situazione di funzionamento a regime, con le relative scadenze, rimodulate dal CIVIT, a inizio 2012. Soggetti e responsabilità dovranno essere adeguati nell'anno successivamente all'approvazione del nuovo statuto di ateneo.

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

2. PRESENTAZIONE GENERALE DELL'ATENEO

2.1 Mandato istituzionale e *mission*

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

L'Ateneo ha una struttura bipolare sulle sedi di Como e Varese e ne assicura lo sviluppo paritario, armonico ed equilibrato, favorendo le iniziative comuni e l'integrazione delle attività didattiche e di ricerca: il polo dislocato su più sedi di Como, comprende le Facoltà di Giurisprudenza e Scienze MMFFNN e una sede staccata della Facoltà di Economia; il polo dislocato su più sedi di Varese, comprende le Facoltà di Economia, una sede staccata della Facoltà di Giurisprudenza, Medicina e Chirurgia con una sede staccata nella città di Saronno, Scienze MMFFNN con una sede staccata nella città di Busto Arsizio.

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

2.2 Contesto esterno

L'Università degli Studi dell'Insubria è insediata in un territorio caratterizzato da una ricca industrializzazione, da una presenza importante della pubblica amministrazione e di centri di ricerca di livello europeo e internazionale. Nel contesto di insediamento dell'Università la domanda di laureati è sostenuta, ma è altrettanto ricca, articolata e concorrenziale l'offerta formativa di livello universitario.

Nello studio di impatto "Le ricadute economiche e sociali della presenza dell'Università dell'Insubria. Analisi dell'impatto sulle province di Como e Varese" realizzato dall'Ateneo nel 2008, su dati riferiti al 2007, è stata effettuata una valutazione sul piano 'quantitativo', che tiene conto di effetti diretti ed indiretti di spesa e su quello 'qualitativo'. Su questo piano l'analisi è stata condotta in riferimento al processo di produzione del principale output dell'istituzione Università: la conoscenza, esaminando di conseguenza una molteplicità di aspetti tra loro interrelati, inclusi quelli sociali e culturali.

Nel 2007 la quantificazione dell'impatto complessivo dell'Insubria sull'economia locale (mln €) è risultata essere: Effetti diretti 70,7; Effetti indiretti 35,1 con un Impatto economico complessivo pari a 105,8.

La spesa complessiva con gli effetti diretti e indiretti ha generato, a sua volta, un'occupazione locale pari a circa 1.700 posti di lavoro, ovviamente aggiuntivi all'occupazione diretta dei dipendenti universitari (720 nel 2007).

2.3 Descrizione della struttura organizzativa

L'articolazione della didattica e della ricerca

La fotografia che si fornisce rispetto all'articolazione della didattica e della ricerca è quella al 31 dicembre 2011, nel mezzo del processo di revisione conseguente la Legge 240/10.

Le strutture di didattica e ricerca sono:

- 5 Facoltà: Economia, Giurisprudenza, Medicina e chirurgia, Scienze MM.FF.NN. di Como e Scienze MM.FF.NN. di Varese
- 7 Dipartimenti e 29 centri di ricerca, di cui 6 centri di ricerca speciali

Le Facoltà sono il centro di programmazione, organizzazione e gestione dei cicli di studio riferiti a laurea, laurea magistrale e laurea specialistica. Alle facoltà afferiscono di norma le scuole

di specializzazione, i master e i corsi di perfezionamento scientifico e di alta formazione permanente e ricorrente. I Dipartimenti sono le strutture dell'Università deputate all'organizzazione della ricerca, ad essi è demandato il compito di promuovere ed organizzare le attività dei Dottorati di Ricerca.

Per quanto riguarda l'offerta formativa, sono stati attivati, nell'a.a. 2011/2012:

- 21 corsi di laurea triennale (di cui 13 ex D.M. 270/04 e 8 ex. D.M. 509/99),
- 3 corsi di laurea magistrale a ciclo unico,
- 13 corsi di laurea magistrali.

Per quanto riguarda il post lauream, sono stati attivati:

- 18 corsi di dottorato,
- 15 scuole di specializzazione, di cui 14 dell'area medica e 1 dell'area giuridica,
- 2 master di primo livello e 2 master di secondo livello.

Nel corrente anno accademico 2011/2012 gli iscritti al primo anno ai corsi di laurea di I livello e magistrale a ciclo unico, sono 2.382; gli immatricolati per la prima volta al sistema universitario sono 1.682 contro i 1.773 dello scorso anno (nell'anno accademico 1998-99 erano 1.251). Gli iscritti totali a tutti i corsi di laurea (laurea vecchio ordinamento, laurea di I e di II livello, a ciclo unico e magistrale), sono, per il corrente anno accademico, 8958, dato al 31 Gennaio.

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

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

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

L'Ateneo ha depositato 2 brevetti a livello europeo nel periodo 2006-2011, a tutela del *know-how* e dei risultati della propria ricerca accademica,

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

Descrizione della struttura organizzativa

La gestione dell'Ateneo è affidata all'Amministrazione Centrale cui si affiancano tre Centri Servizi d'Ateneo (unità di gestione) a presidio dei servizi bibliotecari, informatici e di supporto alla ricerca, due centri servizi grandi attrezzature ed un centro di servizio, afferente all'Amministrazione Centrale per la gestione amministrativa e contabile dei Dipartimenti della sede di Como. Come già segnalato per quanto riguarda l'articolazione della didattica e della ricerca, anche il complessivo assetto organizzativo è attualmente in fase di revisione.

L'Amministrazione Centrale è articolata in:

- Direttore generale
- Vice Direttore generale
- 8 unità organizzative di staff al vertice politico e amministrativo,
- 4 aree dirigenziali: Affari generali e del patrimonio, Personale, Finanza e contabilità, Formazione
- 9 settori, 40 uffici
- 7 unità organizzative di staff e 2 aree dirigenziali

- 1 centro servizi per la gestione amministrativa e contabile dei Dipartimenti (sede di Como)

I Centri di servizio d'Ateneo sono:

- Sistema Bibliotecario di Ateneo (SIBA)
- Sistemi Informativi e Comunicazione (SIC)
- Sistema di Supporto alla Ricerca, Innovazione e Trasferimento Tecnologico – SiSRIT

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

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

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

Risorse Umane

Personale di ruolo al 31 dicembre del 2011:

- 102 professori ordinari,
- 104 professori associati,
- 178 ricercatori, di cui 3 a tempo determinato;
- 314 unità di personale tecnico amministrativo, 1 dirigente.

Completano il quadro del personale in servizio il direttore amministrativo, 1 dirigente a tempo determinato, 11 unità di personale tecnico amministrativo a tempo determinato.

Quadro economico

L'esercizio 2011 verrà approvato a giugno 2012. Per l'esercizio 2010 le risorse finanziarie complessive ammontano a € 110.625.275 di cui € 29.628.474 per partite di giro.

Tenuto conto della provenienza dei fondi, l'autonomia finanziaria dell'Università, costituita dal rapporto fra le entrate proprie (contribuzione studentesca, vendita beni e servizi e proventi patrimoniali) e le entrate totali è stata pari al 22,12%. La contribuzione studentesca rappresenta la voce più importante delle entrate proprie (94% delle entrate proprie).

L'analisi dei fondi di provenienza ministeriale, pari complessivamente a € 50.833.085, evidenzia che il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2010 è stato di € 39.406.977, mentre la prima assegnazione del FFO per l'anno 2012 è pari a 39.090.618.

2.4 Lo stato dei sistemi di programmazione e controllo

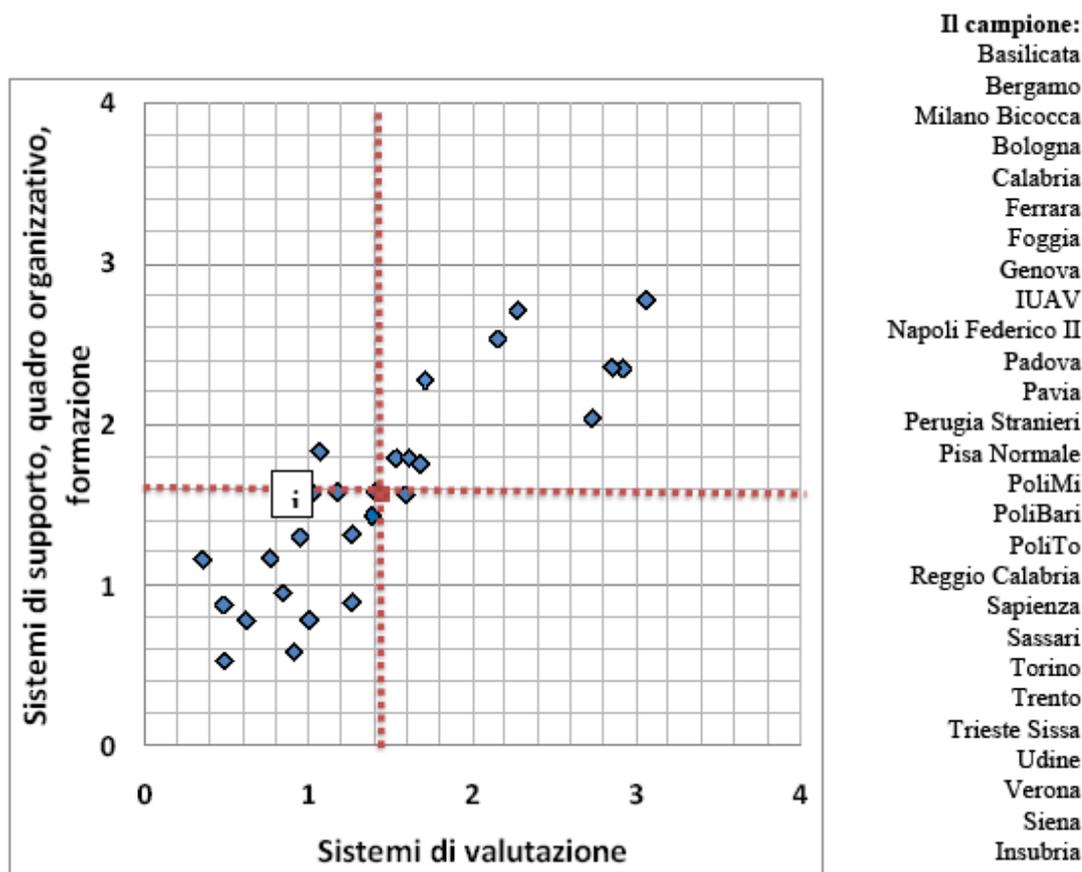
Nel 2010 l'Ateneo ha partecipato ad un check-up sullo stato del sistema di gestione dell'Università (quadro organizzativo, sistemi di supporto e sistemi di valutazione dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo), coordinato dal MIP – Politecnico di Milano e condotto su un gruppo di atenei. Il questionario utilizzato per valutare il posizionamento degli atenei ha permesso di identificare, per ogni aspetto essenziale del sistema di pianificazione, controllo e valutazione, gli elementi costitutivi di cui sono disponibili evidenze di efficacia.

La Figura 1 riporta il posizionamento di ciascun ateneo, rappresentato da un rombo, in un quadrante considerando due dimensioni, secondo la scala di auto-valutazione (0-4, in cui il 4 rappresenta una valutazione pienamente soddisfacente e lo 0 l'assenza dell'elemento).

Sull'asse delle x è rappresentata la media degli indici relativi a valutazione delle posizioni, valutazione della *performance* dei dirigenti, valutazione della *performance* del restante personale. Sull'asse delle y è invece rappresentato un indice sintetico dei valori del quadro organizzativo, dei sistemi di supporto, dei quesiti rilevazione delle presenze, indagini di clima e della gestione della formazione.

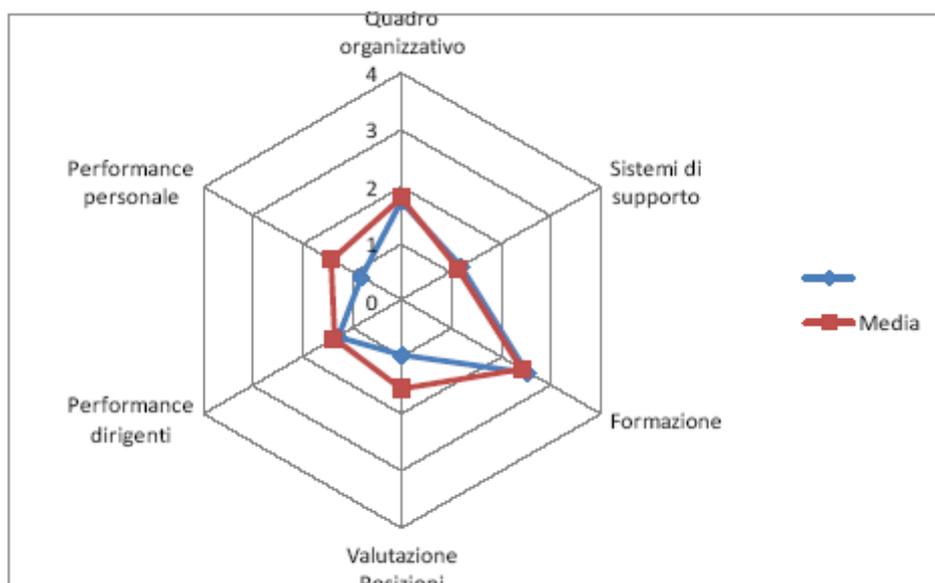
L'Insubria (etichettata con la lettera **i**) si colloca intorno alla media.

Figura 1: posizionamento degli atenei del campione, l'Insubria è rappresentata con la lettera i.



Il radar nella Figura 2 permette di individuare meglio i punti di debolezza dell'Ateneo, che riguardano soprattutto i sistemi di valutazione (*performance*, posizioni). Il diagramma rappresenta gli indici dei singoli punti: quadro organizzativo (punto 1); sistemi di supporto (punto 2 e 3.1-3.2); formazione (3.7-3.10); valutazione delle posizioni (3.3-3.6); valutazione *performance* dirigenti; valutazione *performance* personale che verranno ulteriormente dettagliati nelle tabelle successive. In rosso è indicata la media del campione, in blu la *performance* Insubria. Dal radar si può notare che l'Università si colloca intorno alla media del campione per quanto riguarda il quadro organizzativo, i sistemi di supporto, la *performance* dei dirigenti e la formazione. Al contrario, registra dei valori sotto la media per quanto riguarda i sistemi di valutazione della *performance* del personale e la valutazione delle posizioni.

Figura 2: diagramma a radar dei singoli indici. L'Insubria è in blu, la media in rosso



Nelle tabelle che seguono sono riassunti i risultati sui singoli punti del questionario, confrontati con la media. Nell'ultima colonna sono forniti i pesi utilizzati per il calcolo degli indici sintetici dei relativi punti.

Quadro organizzativo	Insubria	Media	Pesi
1.1 Quadro macro-organizzativo	2	2,37	20
1.1 Linee di indirizzo per la micro-organizzazione	2	1,92	10
1.2 Deleghe e responsabilità dei dirigenti esplicitate e chiare	2	2,07	15
1.3 Priorità e obiettivi strategici dell'Ente	1	1,81	15
1.3 Obiettivi specifici unità organizzative e responsabili	2	1,94	20
1.3 I programmi specifici di miglioramento	2	0,88	15
1.4 Standard di servizio	0	0,70	5
Indice Sintetico	1,75	1,80	

Il quadro organizzativo è valutato come migliorabile.

Il quadro organizzativo macro viene aggiornato in base alle esigenze e le modifiche sono riportate sul sito. La responsabilità per l'aggiornamento del quadro organizzativo viene attribuita al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione.

Quanto alla micro-organizzazione, anch'essa viene considerata migliorabile in particolare per quanto riguarda l'esplicitazione e la chiarezza delle deleghe dei dirigenti. Per quanto riguarda la definizione di obiettivi strategici, nonostante una definizione delle linee di indirizzo strategiche, l'Insubria manca di un vero e proprio Piano Strategico che permetta una definizione delle strategie di sviluppo dell'Ateneo di lungo termine. Inoltre, si sottolinea che la definizione degli obiettivi delle strutture non discende direttamente dalla definizione degli obiettivi strategici, ma è fortemente ancorata agli obiettivi del responsabile, essendo definiti in maniera implicita. Più soddisfacente risulta invece il quadro dei programmi di miglioramento, in quanto l'Insubria si colloca sopra la media del campione, attribuendo particolare attenzione all'individuazione di criticità e definizione di progetti di miglioramento: progetto Quatam (Qualità delle Attività Amministrative); Progetto Good Practice, progetto di definizione di un sistema di valutazione delle posizioni, ecc.

Sistemi di supporto	Insubria	Media	Pesi
2.1 Sistema di misura delle prestazioni	0	0,85	12
2.2 Funzione controllo di gestione	1	1,40	10
2.3 Attività incluse nel sistema di misura delle prestazioni	2	1,03	16
2.4 Applicativo informatico per il controllo di gestione	2	1,22	12
2.5 Integrazione del sistema di misura delle prestazioni	2	0,48	12

2.6 Sistema di reporting sulle prestazioni misurate	0	0,76	12
2.7 Tempestività degli strumenti di rendicontazione	0	0,92	10
2.8 Audit interno	0	0,48	8
2.9 Eventi avversi	2	1,37	8
3.1 Rilevazione delle presenze	2	2,70	6
3.1 Codice Etico	0	0,88	3
3.1 Codice Disciplinare	3	3	3
3.2 Indagini di clima organizzativo	2	1,25	8
Indice sintetico	1,19	1,12	

Per quanto riguarda i sistemi di supporto, l'Insubria si colloca leggermente sopra la media del campione indagato, realizzando la misurazione della *performance* di alcune attività, tra quali l'integrazione/supporto alla didattica e il supporto/integrazione all'internazionalizzazione.

Formazione	Insubria	Media	Pesi
3.7 Sistema di gestione della formazione	2	2,25	6
3.8 Gestione della formazione: fasi	2	2,25	4
3.9 Tipi di formazione svolta	3	2,70	5
3.10 Obiettivi della formazione	3	2,44	6
Indice sintetico	2,52	2,41	

La formazione è un elemento generalmente positivo all'interno del campione. L'Insubria si attesta ad un livello leggermente avanzato rispetto al resto del campione con alcune eccellenze relative al tipo di formazione erogata (oltre all'incentivazione dei corsi di laurea, gli stage presso altre amministrazioni) e agli obiettivi della formazione che riguardano l'inserimento dei nuovi assunti, le progressioni, la riconversione professionale e il supporto ai cambiamenti organizzativi.

Valutazione posizioni	Insubria	Media	Pesi
3.3 Definizione di profili di ruolo	0	0,74	15
3.4 Linee guida valutazione posizioni	1	1,62	10
3.4 Mappa delle posizioni	1	1,85	10
3.5. Copertura organizzativa valutazione delle posizioni	2	2,18	12
3.6 Identificazione componenti e attribuzione pesi posizioni	1	1,70	6
3.6 Monitoraggio posizioni	1	1,51	6
Indice sintetico	0,95	1,55	

Il sistema di valutazione delle posizioni è ancora in fase di sperimentazione. Attualmente le posizioni sono classificate senza giungere al riconoscimento di profili professionali posizionati che prescindano dal livello contrattuale e che siano collegati al sistema di valutazione delle prestazioni (indicando quindi i profili attesi).

Valutazione performance dirigenti	Insubria	Media	Pesi
4.1 Processo di valutazione della <i>performance</i> dei dirigenti	2	1,77	12
4.2 Linee guida del processo di valutazione	0	1,11	8
4.3 Meccanismi di feedback in itinere della valutazione	2	1,33	8
4.4 Formazione valutatori	0	0,40	6
4.5 Componenti del sistema di valutazione	2	1,66	10
4.6 Rapporto tra valutazione e retribuzione di risultato	2	1,77	6
4.7 Trasparenza della valutazione	2	1,69	8
4.7 Discussione con il valutato	3	2,14	8
4.7 Tempistica valutazione	0	1,44	8
4.8 Revisione del sistema	0	1,07	8
4.9 Sistema informativo per la valutazione	2	0,70	8
4.10 Integrazione del sistema di valutazione	0	0,96	10
Indice Sintetico	1,28	1,36	

Il sistema di valutazione della *performance* dei dirigenti dell'Insubria è in linea con la media del campione.

Valutazione <i>performance</i> personale non dirigenziale	Insubria	Media	Pesi
5.1 Processo di valutazione della <i>performance</i> non dirigenti	1	1,66	8
5.2 Formazione valutatori	0	0,96	6
5.3 Meccanismi di feedback in itinere della valutazione	0	0,74	8
5.4. Copertura organizzativa valutazione della <i>performance</i>	2	2,07	8
5.5 Componenti del sistema di valutazione	1	1,62	10
5.6 Rapporto tra valutazione e retribuzione di risultato	0	1,55	6
5.7 Trasparenza della valutazione	1	1,92	8
5.7 Discussione con il valutato	1	1,96	8
5.7 Tempistica valutazione	0	0,77	6
5.8 Revisione del sistema	1	1,29	8
5.9. Sistema informativo per la valutazione	0	1	8
5.10. Integrazione del sistema di valutazione	1	0,77	8
5.11 Finalità delle valutazioni	2	1,88	8
Indice sintetico	0,82	1,43	

Al contrario del sistema di valutazione della *performance* dei dirigenti, il sistema di misurazione della *performance* del personale tecnico amministrativo risulta inferiore alla media del campione.

Sempre nell'ambito della valutazione della *performance* dei dirigenti nel 2010, in collaborazione con l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) di Ateneo, è stata condotta, a carattere sperimentale, un'indagine *bottom up* - informale, anonima e ad uso interno – con lo scopo di conoscere le aspettative dei Responsabili di Settori (4 persone) e degli Uffici (17 persone) delle aree Affari Generali e del Patrimonio e dell'Area della Formazione nei confronti del Dirigente.

Lo scopo di tale indagine è stato quello di evidenziare aspettative e percezioni dei collaboratori responsabili di posizioni organizzative in relazione a diversi aspetti: 1. Caratteristiche personali; 2. Comportamento organizzativo; 3. Ascolto; 4. Comunicazione; 5. Rispetto dei tempi; 6. Gestione del personale; 7. Gestione di riunioni e gruppi di lavoro; 8. Formazione del personale. La rilevazione ha previsto, a parte, anche una domanda sull'utilità del questionario.

L'indagine ha contribuito a raccogliere elementi utili alla costruzione dei profili di ruolo del dirigente, dei responsabili di settore e di ufficio che sono poi confluiti in un documento strutturato, approvato dalla Direzione Amministrativa, sulla *mission* e le competenze degli uffici delle aree coinvolte nel progetto.

3. II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

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

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

Le fasi della progettazione si possono così sintetizzare:

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

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

Il sistema così definito è stato utilizzato nel 2011 per la valutazione del direttore e dirigenti con l'obiettivo di essere implementato, nel 2012 verrà applicato anche ai responsabili di secondo livello (tipicamente gli EP), nel 2013 a tutto il personale titolare di posizioni organizzative, sia dell'amministrazione centrale che delle strutture di servizio, didattiche e di ricerca, nel 2014 a tutto il personale tecnico amministrativo.

3.1 Mappatura e valutazione delle posizioni

L'Ateneo ha avviato, già a partire dal 2007, una profonda riflessione interna in merito alla necessità di dotarsi, in un'ottica strategica di gestione delle risorse umane, di strumenti specifici che consentano di:

- rappresentare chiaramente le (più o meno esplicitate) politiche retributive dell'Ateneo;
- orientare le scelte in merito alla distribuzione del salario accessorio / verificare l'efficacia della contrattazione integrativa;
- supportare la fase negoziale con la controparte sindacale;
- prevenire fenomeni di demotivazione e abbandono da parte di risorse chiave;
- eliminare le asimmetrie informative che danno un vantaggio di posizione alla controparte in sede di contrattazione della retribuzione;
- valutare l'impatto conseguente a scelte di progressione di carriera.

La riflessione si fonda sulla prioritaria necessità di introdurre, all'interno di una visione integrata per la gestione delle risorse umane, una adeguata "cultura" della valutazione, dello sviluppo, della remunerazione che permetta di utilizzare gli spazi (spesso esigui) lasciati dal CCNL per impostare sistemi di *reward* mirati. L'utilizzo di questi spazi consentirà, da un lato, di innalzare il "livello" qualitativo del processo negoziale con le organizzazioni sindacali e dall'altro portare il management ad assumere pienamente la responsabilità di gestire i rapporti di lavoro in funzione e coerenza agli obiettivi strategici dell'Ateneo anziché delegarli al generale sistema normativo e contrattuale soggetto al rischio sia di autoreferenzialità che di scollamento da tali obiettivi.

Nello specifico contesto organizzativo dell'Ateneo, in costante divenire, si è ritenuto di conseguenza necessario adottare una metodologia di valutazione delle posizioni e di disegno dell'organigramma che si potesse avvalere di strumenti "ingegnerizzati" oltre che ancorati alle caratteristiche del contesto universitario. Un sistema che avesse caratteristiche di facilità di implementazione e gestione in autonomia, garantisse rapidità di ottenimento degli output, un impianto comprensibile anche a non addetti ai lavori ed inoltre una comunità di utilizzatori con esigenze simili con cui potersi confrontare.

Nel novembre del 2009, a questo scopo l'Ateneo ha aderito ad un progetto di indagine sulla struttura retributiva del personale tecnico/amministrativo degli Atenei che ha visto il coinvolgimento di una decina di Università. Gli esiti del progetto hanno fatto ritenere pienamente soddisfacente sia in termini di metodologia che di supporto strumentale e tecnologico il sistema proposto ed adottato in tale sede.

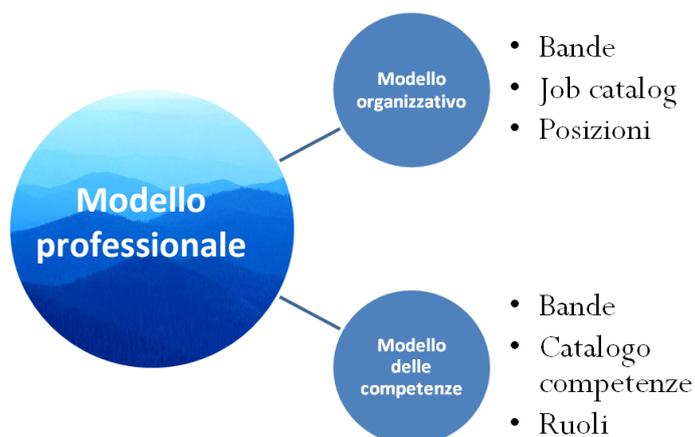
Il processo di analisi organizzativa che è stato condotto nel corso del 2010, utilizzando la metodologia della *job evaluation*, ha permesso di realizzare una mappatura e valutazione delle posizioni organizzative dell'Ateneo.

Il processo è ad oggi concluso dal punto di vista tecnico ed è in attesa della necessaria validazione e certificazione da parte della Direzione amministrativa nonché delle autorità accademiche.

Il modello professionale

La metodologia di analisi pone al centro la definizione di un sistema di classificazione macro della struttura organizzativa coerente alla cultura e alla normativa del settore universitario basato sul **Modello Professionale** (Figura 3) che integra e qualifica Competenze e Organizzazione. Tale macro modello, già sperimentato ed adottato con successo in altre realtà universitarie caratterizzate da dimensioni e complessità organizzativa ben superiori a quella del nostro Ateneo, consente di descrivere l'organizzazione in maniera semplice, di dare una visione integrata delle sue componenti e delle interconnessioni che la caratterizzano attraverso l'utilizzo di metodologie e tecnologie specializzate.

Figura 3: il modello professionale utilizzato per la mappatura delle posizioni



Lo schema di sintesi del modello professionale è il seguente:

- Definizione di un catalogo per BANDE certificate
Tutte le posizioni organizzative previste dall'organigramma possono essere ricondotte e classificate per bande, distinte in due assi principali in modo tale da poter cogliere le peculiarità di ruoli dove prevale il contenuto specialistico e di ruoli dove a prevalere è la gestione di risorse: l'asse manageriale e quello professionale.
Sull'asse manageriale si individuano le seguenti bande: *Multifunctional Manager*, *Manager*, *Middle Manager*, sull'asse professionale le bande certificate sono quelle del *Consultant*, *Professional*, *Specialist*.
Infine nella banda degli *Employees* si possono ricondurre tutte quelle posizioni tecnico-operative per le quali non si richiedono particolari competenze specifiche per il presidio di una determinata disciplina e che operano inquadrati in un sistema definito di norme e procedure.
- Declaratoria di PROCESSI condivisi
La declaratoria per processi caratterizza e differenzia i ruoli organizzativi sulla base delle finalità di ciascuno coerentemente alla funzione organizzativa in cui è inserito. L'appartenenza ad un processo implica dei *requirements* in termini di comportamenti organizzativi ben precisi.
La metodologia standard ne prevede quattro:
 - ✓ INTEGRAZIONE (insieme di figure trasversali e di supporto all'organizzazione, hanno un cliente interno con cui interagiscono, mediano, negoziano; decidono/implementano soluzioni finalizzate al miglioramento dell'efficienza, efficacia e qualità di tutta la struttura).
 - ✓ AMMINISTRAZIONE (insieme di figure che costituiscono l' "apparato burocratico" della struttura; elaborano informazioni/dati per un cliente interno (tutto l'Ateneo) a fronte di input e output normativi e procedurali interni o esterni definiti).
 - ✓ PRODUZIONE (insieme di ruoli le cui attività sono strettamente collegate al *core business*; definiscono/sviluppano o supportano la realizzazione del prodotto/servizio finale offerto dalla relazione esterna/distribuzione).
 - ✓ RELAZIONI ESTERNE (DISTRIBUZIONE) (insieme di figure che si interfacciano e relazionano con il cliente esterno per fornire/ottenere un prodotto/servizio).
- Elenco di MESTIERI identificati
Descrivono, raggruppano e differenziano i ruoli sulla base del "*Know-how*" condiviso ed espresso da una comunità. Appartenere ad uno specifico mestiere implica possedere e condividere con una "comunità" uno specifico set di conoscenze. I mestieri possono essere trasversali a più processi in quanto la stessa "conoscenza" può avere ambiti di applicabilità differente (ITC, controlli, risorse, servizi generali, tecnico edilizia, acquisti, internazionalizzazione,

sistema bibliotecario, didattica, ricerca, marketing, contabilità e bilancio, amministrativo, comunicazione, legale).

La job evaluation

- Definizione

Il metodo della *job evaluation* si fonda sulla logica organizzativa secondo cui ogni posizione esiste in quanto ad essa è assegnata una missione all'interno dell'organizzazione e per compiere tale missione occorrono specifiche competenze e capacità. Essa costituisce di fatto il tentativo di elaborare un metodo di classificazione il più oggettivo possibile delle varie posizioni attraverso l'introduzione del concetto di misurabilità delle stesse creando di conseguenza le condizioni per procedere al confronto delle stesse. La metodologia utilizzata consente di fornire alle scelte relative alla struttura retributiva un fondamento il più oggettivo possibile e una base analitica che faciliti l'*accettazione* dei differenziali retributivi, in coerenza ai dettami contrattuali.

- Metodo

E' possibile classificare ogni singola posizione attraverso l'analisi di una serie di fattori in relazione tra loro che la caratterizzano:

Conoscenze ed esperienza applicate nella struttura gestita:
Scolarità – Esperienza – Risorse

Ampiezza manageriale o profondità professionale applicate al contesto
in cui si sviluppa la relazione
Attività - Relazioni

Complessità
Vincoli (nel proporre) – Pensiero (difficoltà di)

Impatto sui risultati
Valori in milioni di Euro (volume economico gestito) – Impatto - Controllo

La valutazione all'interno della chart (Figura 4) garantisce un risultato coerente alle logiche generali del sistema, pur lasciando all'Ateneo il grado di libertà necessario per rappresentare la propria realtà organizzativa.

Figura 4: matrice per la valutazione di ogni posizione (in giallo le possibili risposte per il mestriere selezionato)

CHART DI VALUTAZIONE

Punteggio Minimo: 347				Punteggio Massimo: 503				
Livello Minimo: 13				Livello Massimo: 16				
Formazione Richiesta	Scuola dell'obbligo	Media superiore	Laurea 1° Livello	Laurea Specialistica	Specializzazione post universitaria			
Esperienza	Minore di 1 anno	Da 1 a 3	Da 4 a 7	Da 8 a 15	Maggiore di 15			
Attività	Semplici e/o Standardizzate	Omogenee /Specialistiche	Coordinamento /Spec.complesse	Complesse /Spec. Strategiche	Complesse eterogenee	Strategiche su più aree eterogenee		
Risorse / Struttura	Nessuna	Piccolo Gruppo	Piccola Struttura	Struttura medie Dimensioni	Struttura grandi Dimensioni			
Contesto	Solo interno		Qualificante Interno	Qualificante Esterno	Solo Esterno			
Autonomia Decisionale	Regole puntuali	Regole generali	Procedure puntuali	Procedure generali	Attuazione Linee G.	Impost. Linee G.	Ind. Politici Definiti	Ind. Politici Generali
Difficoltà Processo	Situazioni pregresse		Utilizzo conoscenze	Sviluppo conoscenze		Sviluppo nuove idee		
Livello di Controllo	Controllo costante	Controllo frequente	Controllo periodico	Controllo occasionale	Controllo formale non sostanziale	Controllo Informale		
Volume (milioni di Euro)	Fino a 0.6	Da 0.6 a 6	Da 6 a 60	Da 60 a 200	Da 200 a 600	Da 600 a 2000	Da 2000 a 6000	Oltre 6000
Impatto	Minima		Contributoria	Contributoria pesante	Condivisa	Diretta		

Il peso di ogni singola posizione è rappresentato da un punteggio (da un minimo di 62 ad un massimo di 3256). Tali punteggi sono raggruppati in fasce omogenee, denominate livello o classi (da un minimo di 1 a un massimo di 25), che costituiscono il vero riferimento della valutazione, in quanto è ad esse che saranno associati elementi di politica retributiva e di sviluppo delle risorse.

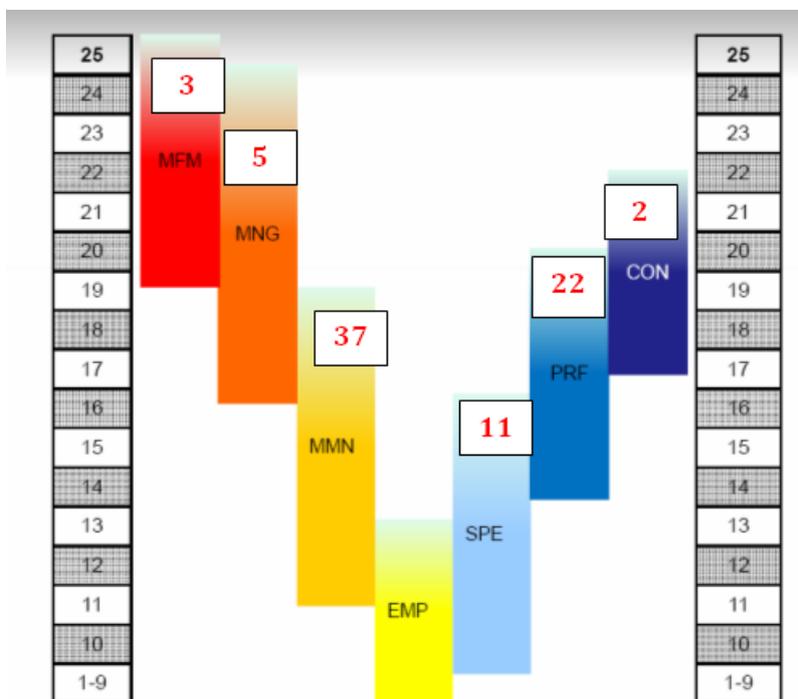
In Figura 5 sono rappresentate le bande e per ciascuna di essa la *range* di classe.

Figura 5: rappresentazione grafica della distribuzione delle bande all'interno del campione. Il numero al centro della banda rappresenta il punteggio medio

Classe	Ruoli						Categ.
24	924	Manager					Dir.
23							
22							
21						Consult.	
20		715	Middle Manager				EP
19							
18					Profess.	617	D
17							
16							B.C
15			440		Spec.	440	
14							
13							
12				Empl.	271		
11							
10							
9							
8							
1-7				163			

L'applicazione della metodologia per l'Ateneo ha prodotto la distribuzione rappresentata in Figura 6: in rosso sono riportati i numeri di posizioni organizzative per ciascuna banda, ai lati le varie classi. Il documento metodologico è stato validato dalla Direzione Amministrativa per quanto riguarda l'aspetto metodologico ma ne è sospesa l'applicazione concreta in considerazione della scadenza nell'anno in corso degli incarichi di responsabilità.

Figura 6: rappresentazione grafica dell'esito provvisorio della valutazione delle posizioni. L'ampiezza della barre rappresenta il minimo ed il massimo delle classi all'interno di ciascuna banda



Il collegamento fra la mappatura delle posizioni organizzative, che ne è prerequisito fondante, e il piano delle *performance* avviene attraverso la predisposizione di schede per la valutazione delle prestazioni, denominate "schede obiettivo" coerentemente strutturate secondo la metodologia della *Balanced Scorecard* (BSC, Figura 7).

Figura 7: rappresentazione della Balanced Scorecard



Tali schede presentano obiettivi relativi alle funzioni essenziali continuative e obiettivi di innovazione che vengono declinati a livello individuale integrati con quelli di struttura, con i risultati di livello superiore ed eventualmente, se previsti, i comportamenti organizzativi.

3.2 Schede per la valutazione delle prestazioni

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

- ✓ gli obiettivi di livello superiore si compongono di due parti: una parte fa riferimento agli indicatori globali di ateneo, uguali per tutti, e che servono per quantificare la *performance* di Ateneo a cui tutti partecipano; la seconda parte invece riporta gli indicatori propri dell'unità organizzativa di riferimento. Per il 2011 e per il 2012 si è deciso di limitare la parte di obiettivi di livello superiore agli indicatori globali di Ateneo. La scelta è motivata dall'urgenza di completare il processo nel 2011 e di avviare quello per il 2012 in tempi brevi e pertanto si è reso necessario limitare la complessità del set di indicatori da monitorare.
- ✓ obiettivi individuali, misurati attraverso un set di indicatori
- ✓ sezione di valutazione delle competenze e dei comportamenti attesi

In Figura 8 si riporta un esempio di scheda obiettivo.

Figura 8: esempio di scheda obiettivo

Università degli studi dell'Insubria
Scheda obiettivi

Anno: 2012

Bandiera:		Risorse	Peso	Livelli di performance			Risultati	Punti	Punti
		Obiettivi di Anno	50%	Soglia	Target	Ecc. 2a	2012	Punti	
1	Sostenibilità finanziaria								
	Spese personale (assegni fissi) PFO	Il rapporto tra spese per assegni fissi del personale di ruolo e PFO è calcolato. Il numeratore è ottenuto sommando gli impegni del capitolo (2.10, 2.20 e 2.30) assegni fissi di Professori, ricercatori e PTA di ruolo) comprensivo di oneri (Tasero 29,88% e IRAP 8,5%). Il denominatore è dato dall'accertato sul capitolo 6.10 (PFO e riequilibrio)						0,0	
2	Infrastrutture								
	Soddisfazione per gli spazi	La soddisfazione per gli spazi è valutata in base alla percentuale di risposte positive da parte degli studenti frequentanti al quesito "Le sale in cui si svolgono le lezioni sono adeguate?" (si vede, si sente, si trova posto) per l'a.s. 2011/2012						0,0	
3	Internazionalizzazione								
	Indicenze studenti in mobilità	L'indicatore è dato dalla somma degli studenti in mobilità in entrata e in uscita nell'a.s. 2012/2013						0,0	
4	Dematerializzazione								
	Procedure informatizzate	L'indicatore è dato dalla percentuale di verbali caricati via web (verbalizzazione on-line SENZA firma digitale) rapportata al numero di verbalizzazioni effettuate nell'anno 2012 L'indicatore è dato dalla percentuale di verbali caricati via web (verbalizzazione on-line CON firma digitale) rapportata al numero di verbalizzazioni effettuate nell'anno 2012						0,0	
Obiettivi specifici			70%	Soglia	Target	Ecc. 2a	2011	Punti	
1								1000 0,0	
2								1000 0,0	
3								1000 0,0	

Approvato il: _____ Val. totale: 0,0

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

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

3.3 Indicatori globali

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

E' l'OIV (NUV) che esercita le funzioni previste dall'art. 8 del D.Lgs 150/2009 e propone al Consiglio di Amministrazione quale organo di indirizzo politico amministrativo dell'ateneo la valutazione annuale del Direttore Generale.

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

Gli indicatori sono a loro volta raggruppati in 8 sezioni:

- *governance*
- infrastrutture
- sviluppo risorse umane
- supporto alla didattica
- supporto alla ricerca
- internazionalizzazione
- sistema bibliotecario
- dematerializzazione

Nell'ambito della **governance**, gli indicatori individuati sono finalizzati a valutare la sostenibilità finanziaria e prendono in esame tre aspetti e per ognuno le seguenti misure:

- Incidenza delle spese di personale
 - Spese personale (assegni fissi) / FFO
- Autofinanziamento
 - Autofinanziamento/FFO
 - Incidenza percentuale linee finanziamento
- Avanzo
 - Incidenza avanzo libero su totale entrate

Gli indicatori per le **infrastrutture** sono finalizzati a presidiare i costi e lo stato delle infrastrutture dell'ateneo. Ci sono due aree di intervento:

- Utility
 - Costi energia, riscaldamento, vigilanza, telefono, manutenzione e vigilanza
 - Soddisfazione degli utenti sugli spazi utilizzati
- Rete
 - Principali aspetti dell'area telecomunicazione (porte cablate, punti rete, centrali telefoniche)

Gli indicatori che monitorano lo **sviluppo delle risorse umane** sono focalizzati su due aree:

- Mobilità interna
 - Tasso di mobilità interna
- Presenza di un quadro organizzativo

- *Check-up* del sistema di valutazione e di premi dei dirigenti e del personale delle Università.

Nell'ambito del **supporto alla didattica** si vuole valutare il costo e l'esito dei servizi di supporto alla didattica:

- Personale *full time equivalent* di supporto alla didattica impegnato
- Soddisfazione laureandi su esperienza universitaria nel complesso
- Tasso di occupazione (ad un anno dalla laurea)

Nell'ambito delle attività di **supporto alla ricerca** si valuta il personale impegnato e la capacità di attrarre fondi:

- Personale *full time equivalent* di supporto alla ricerca impegnato
- Attrattività finanziamenti competitivi

L'**internazionalizzazione** viene valutata in termini di:

- Incidenza studenti stranieri
- Incidenza studenti in mobilità

I servizi del **sistema bibliotecario** hanno una notevole importanza sia per la didattica che per la ricerca. Vengono valutati in termini di:

- Soddisfazione docenti e studenti su servizi bibliotecari
- Personale *full time equivalent* impegnato

Per quanto riguarda la **dematerializzazione**, viene preso in esame lo stato di avanzamento dell'informatizzazione.

- **Verbalizzazione elettronica.** In conformità alle Linee Guida Ministeriali in merito alla verbalizzazione elettronica degli esami di profitto è stata acquisita e configurata l'infrastruttura tecnologica per consentire la firma digitale remota dei verbali d'esame. Sono stati acquisiti dall'Ateneo 800 certificati di firma digitale remota e al 13 gennaio 2012 sono stati rilasciati e attivati 258 certificati di firma digitale remota per la verbalizzazione degli esami di profitto (corrispondenti al 68% dei docenti strutturati dell'ateneo appartenenti a tutte le Facoltà). Sono stati inoltre firmati digitalmente nei primi giorni di Gennaio 143 verbali. Conseguentemente a partire dagli appelli di Febbraio/Marzo 2012 i verbali di esame dei docenti già muniti di firma digitale verranno verbalizzati tramite tale strumento eliminando completamente la carta. Entro fine anno l'obiettivo è di completare l'intero processo di dematerializzazione per l'iscrizione agli appelli e di verbalizzazione estendendolo a tutti i docenti dell'ateneo.

3.4 Indicatori individuali e di struttura

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

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

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

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

- *efficacia e qualità percepita*: riguarda la capacità dell'area di raggiungere gli obiettivi che le sono propri, ossia di produrre output in grado di rispondere alla domanda degli utenti in

termini qualitativi e quantitativi, nonché di instaurare relazioni positive con il complesso degli *stakeholder* di riferimento;

- *efficienza*: è relativa all'impiego delle risorse utilizzate per lo svolgimento delle attività di competenza dell'area;
- *stato delle risorse*: riguarda il dimensionamento delle risorse assegnate all'area e la loro adeguatezza rispetto ai volumi di attività gestiti;
- *rischio*: si riferisce alla probabilità di incorrere in eventi dannosi per l'Ateneo dai quali possano scaturire azioni legali, nonché allo status giuridico delle azioni legali in corso.

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

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

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

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

Per ciascun indicatore verrà definito un *target* di prestazione, basato sulla serie storica dei risultati raggiunti e contenente un obiettivo di miglioramento. Rispetto a tale valore obiettivo verrà confrontata la performance effettivamente realizzata, e a seconda dello scostamento risultante verrà espresso il giudizio di valutazione. Questo processo verrà meglio dettagliato nel paragrafo

3.6. Per la definizione dei *target* di prestazione potranno essere prese a riferimento anche analisi comparative effettuate rispetto ad altre strutture organizzative analoghe dell'Ateneo o esterne.

3.5 Stato attuale del sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi

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

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

L'Ateneo utilizza ad oggi, in linea con le disposizioni previste dal CCNL di comparto, un sistema generale di valutazione dei comportamenti del personale tecnico/amministrativo nell'ambito delle procedure di selezione per la progressione orizzontale che hanno, allo stato attuale, valenza annuale. L'art. 82 del vigente Contratto Collettivo Nazionale del Comparto Università prevede infatti che nell'ambito della procedura selettiva per titoli, tra gli indicatori ponderati in relazione al diverso livello di responsabilità espresso dalle quattro categorie del personale, sia prevista anche la qualità delle prestazioni individuali con particolare riferimento ad alcune aree comportamentali: capacità di proporre soluzioni innovative, grado di coinvolgimento nei processi lavorativi, attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi.

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

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

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

Per il triennio 2012-2014, la valutazione dei comportamenti organizzativi avverrà con le modalità prima descritte.

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

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

Ogni scheda obiettivo dovrà essere completata attraverso la ponderazione di ciascun indicatore, l'individuazione dei criteri di misura e il targeting (livello di risultato atteso) vale a dire l'assegnazione ad ogni obiettivo di uno o più valori da raggiungere. Si potrà utilizzare una forchetta a tre valori:

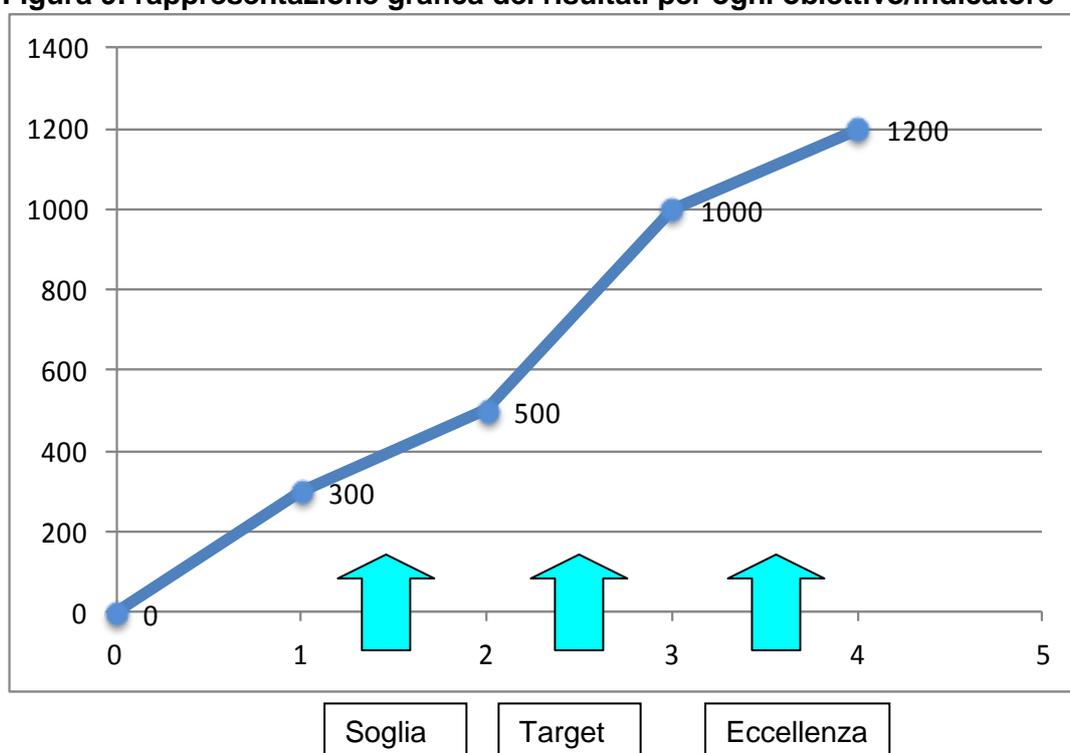
- valore soglia: il valore normalmente atteso, raggiungendo il quale una *performance* è da considerare adeguata;
- valore target: è un valore migliorativo, cioè significativamente superiore a quello soglia, raggiungendo il quale una *performance* è da considerare molto buona;
- valore d'eccellenza: è un valore massimo molto difficile da raggiungere ma non impossibile, in rapporto al quale una *performance* è da considerare eccellente.

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

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

- per risultati sotto soglia: 0
- per risultati sopra soglia ma sotto *target* da 300 a 500 punti;
- per risultati sopra *target* ma sotto l'eccellenza da 500 a 1000 punti;
- per risultati sopra eccellenza 1200 punti tetto massimo.

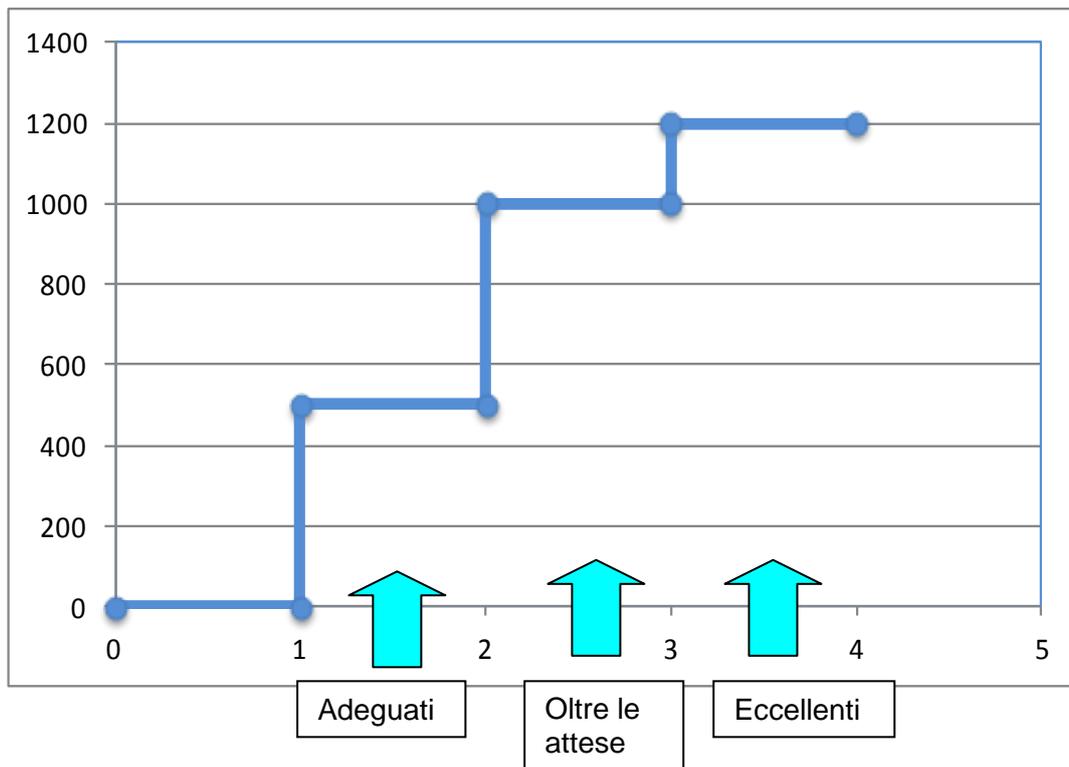
Figura 9: rappresentazione grafica dei risultati per ogni obiettivo/indicatore



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

- per risultati sotto soglia: 0
- per risultati adeguati 500 punti;
- per risultati oltre le attese 1000 punti;
- per risultati eccellenti 1200 punti (tetto massimo).

Figura 10: rappresentazione grafica dei punteggi da assegnare per i giudizi ex-post



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

- **Algoritmi per la consuntivazione dei singoli risultati-Obiettivi**

- **Per risultati R continui crescenti**

- Per $R < S$ Punti = 0
 - Per $S \leq R < T$ Punti = $\left(\frac{R-S}{T-S}\right) \cdot 200 + 300$
 - Per $T \leq R < E$ Punti = $\left(\frac{R-T}{E-T}\right) \cdot 500 + 700$
 - Per $R \geq E$ Punti = 1200

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

- Per $R > S$ Punti = 0
 - Per $S \geq R > T$ Punti = $\left(\frac{S-R}{S-T}\right) \cdot 200 + 300$
 - Per $T \geq R > E$ Punti = $\left(\frac{T-R}{T-E}\right) \cdot 500 + 700$
 - Per $R \leq E$ Punti = 1200

- **Algoritmi per la consuntivazione dei singoli risultati-Giudizi**

- **Per giudizi ex-post R discreti (solo crescenti)**

- Per $R < 1$ Punti = 0
 - Per $R = 1$ Punti = 500
 - Per $R = 2$ Punti = 1000
 - Per $R = 3$ Punti = 1200

- **Algoritmo per la consuntivazione della performance complessiva di "scheda"**

Il "punteggio" conseguito per ogni risultato va ponderato per il peso attribuito all'obiettivo corrispondente.

Si procede quindi alla somma dei prodotti così ottenuti: tale somma è un numero compreso teoricamente tra 0 e 1000 e costituisce l'indice complessivo della performance di una "scheda" individuale.

In sintesi si avrà che:

Indice complessivo di performance = $S \left(\sum (Punti_i \cdot (Peso\ percentuale_i / 100)) \right)$.

4. CONCLUSIONI

Come più volte ribadito nel documento, l'adozione di un Piano delle Performance fondato sull'applicazione di un sistema di gestione per obiettivi dovrà avvenire in modo graduale. La complessità della materia, la frammentarietà del contesto esterno e il carattere profondamente innovativo dell'approccio suggeriscono un approccio multidisciplinare e graduale: se quindi, da un lato, continuerà l'approfondimento anche metodologico da parte del gruppo di lavoro dall'altro è indispensabile prevedere possibili integrazioni e rimodulazioni del piano.

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

Nel corso del 2011 il sistema è stato messo a punto sperimentandolo con il Direttore amministrativa ed i Dirigenti, a decorrere dal 2012 il sistema sarà esteso alle unità di personale di categoria EP.

Nel 2013 il sistema verrà infine applicato a tutti i responsabili titolari di posizione organizzativa mappati dal sistema, nel 2014 a tutto il personale tecnico amministrativo. In allegato si riportano le schede obiettivo di Direttore Generale, dirigenti e personale di categoria EP.