



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA

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

**PIANO DELLA PERFORMANCE**

**2015-2017**

UOC Organizzazione, Sviluppo e Formazione  
Gennaio 2015

## **Indice**

1. Premessa	3
2. Università degli Studi di Brescia – Presentazione, contesto e mission	8
3. Ciclo della performance	6
4. Piano della performance	22
5. L’Albero delle performance	24
5.1. Performance organizzativa	26
5.2. Performance individuale	31
6. Raccordo con ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio	41
7. Conclusioni	43

## **Allegati**

All. 1	Piano degli obiettivi 2015 sull’amministrazione
All. 2	Matrice di collegamento linee gestionali DG / obiettivi staff e prime linee
All.3	FFO Assegnazioni Unibs

## 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-ANAC<sup>3</sup> in materia. Quanto sopra, in attesa di nuove determinazioni da parte di ANVUR, cui, a seguito del riordino delle competenze centrali, si è realizzato il trasferimento della valutazione delle attività amministrative delle università<sup>4</sup>.

Inoltre:

se, da una parte, si ricorda il permanere dell'estraneità al ciclo della performance dei risultati delle funzioni core, la didattica e la ricerca, per le quali vale il riferimento al sistema AVA, così come disciplinato nel quadro ANVUR;

dall'altro, si evidenzia la stretta interconnessione tra **ciclo della performance, trasparenza e anticorruzione**, nella misura in cui la prima può essere ragionevolmente intesa quale punto nodale su cui trasparenza e anticorruzione incidono. La prevenzione dai rischi di corruzione è infatti un prerequisito per la sostenibilità degli atenei e quindi per il conseguimento della performance; la trasparenza, a sua volta, esplicita il dovere di rendicontazione dei risultati del proprio operato agli stakeholder. Proprio sull'emergere di tale orientamento, si sono consolidati i confronti tra i referenti interni a presidio di performance, comunicazione istituzionale, anticorruzione e area legale. In una logica di integrazione, quindi, **si esplicita il link** con le dinamiche di anticorruzione e trasparenza anche nella pianificazione degli **obiettivi 2015**.

Si conferma il confronto in itinere con il Nucleo di Valutazione di Ateneo, e il progressivo accoglimento del suggerimento volto ad una semplificazione e sintesi dei documenti sul ciclo della performance. In tal senso, si interviene:

---

<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> Legge 6 novembre 2012, n. 190, articolo 1, comma 2.

<sup>4</sup> D.L. 69/2013, convertito con L. 98/2013.

- sul lessico, adottando una sintassi meno elaborata e dando per acquisita le terminologia tecnica sul processo,
- sui contenuti, dando pure per acquisita la cornice normativa di riferimento<sup>5</sup> che verrà solo brevemente richiamata in nota,
- sui contributi stabili rispetto alla precedente edizione del Piano, cui sinteticamente si rinvierà per l'approfondimento. Ciò è, d'altro canto, logica conseguenza della pubblicazione on line - sito istituzionale e Portale della Trasparenza<sup>6</sup> - della storicizzazione dei documenti sul ciclo.

Al V° anno di predisposizione in rolling del Piano della Performance, ci si focalizza prioritariamente sui dati innovazione caratterizzanti il periodo di osservazione del Documento.

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.

Conformemente alle prescrizioni legislative<sup>7</sup>, si conferma l'apertura del ciclo della performance 2015 nel mese di gennaio, attraverso la definizione e formalizzazione degli obiettivi operativi per i dirigenti e responsabili apicali - e, successivamente, per i responsabili di II° e III° livello -, secondo la logica del **cascading** rispetto alle macroaree di indirizzo gestionale poste dal Vertice sulla Direzione. In occasione della prima seduta consiliare del nuovo anno, sono stati infatti presentati dal Direttore Generale ai Consiglieri i suddetti contributi<sup>8</sup> ed illustrate le interfacce di processo tra tale pianificazione e gli indirizzi strategici di governance che sono venuti a delinearsi nel corso dell'ultimo anno (All. 1).

La messa in evidenza delle interfacce funzionali sul documento che riporta la totalità degli obiettivi complessivamente pianificati, unitamente allo sviluppo del cascading anche sulle II^ linee gestionali confermano il plus apportato dall'esperienza sul ciclo della performance, in termini chiarezza e trasparenza di indirizzo sull'attività dell'Amministrazione nei confronti degli stakeholder di riferimento.

---

<sup>5</sup> D.Lgs. 150/2009, Legge 240/2010, Delibere CIVIT anni 2010-2013 (in particolare 9/2010, 4-5-6/2012, 23/2013.

<sup>6</sup> <http://www.unibs.it/amministrazione-trasparente>; <http://consultazionebanchedati.portaletrasparenza.it/>.

<sup>7</sup> D. Lgs 150/2009, articolo 10, comma 1, lettera a).

<sup>8</sup> Seduta consiliare del 04.02.2015.

Si conferma, inoltre:

- ✓ la coerenza del Piano 2015 con l'impianto di contesto e metodo declinati nel Sistema di misurazione e valutazione della performance<sup>9</sup>;
- una prospettiva integrata tra dati stabili di Ateneo (contesto, organigramma, mission...) ed ulteriori prospettive di sviluppo, attorno alle linee di policy istituzionali definite dalla governance, nell'ultimo quadriennio;
- l'attenzione 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 posizionamento Unibs rispetto agli indicatori ministeriali sull'FFO – quota premiale 2014 (All. 3).

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, **incardinata sul progetto "Health&Wealth@Unibs"**, che dà concretezza agli indirizzi di mission, tradizionalmente esplicitati dal Magnifico Rettore in occasione delle lectio di inaugurazione dell'anno accademico<sup>10</sup> e nel rispetto delle linee guida ministeriali sulla programmazione del sistema universitario<sup>11</sup>;
- dall'altra, alle risorse, economiche, umane, strutturali e di supporto, disponibili.

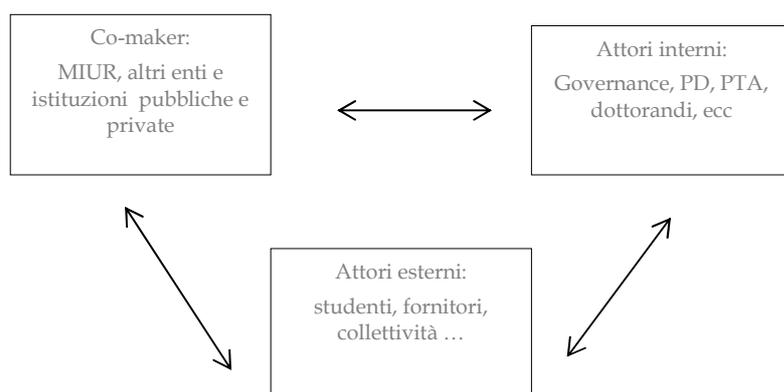
Nel riportare, infine, un ulteriore elemento di attenzione ai principali stakeholder dell'Ateneo,

---

<sup>9</sup> Delibera CdA n. 263/15655 del 20.12.2013

<sup>10</sup> Il discorso inaugurale è consultabile sul sito istituzionale di Ateneo, all'indirizzo: <http://www.unibs.it/notizie/inaugurazione-dellanno-accademico-2013/2014>

<sup>11</sup> DM 15.10.2013 n. 827.



oltre a quanto già emerso, si conferma lo svolgimento di:

- 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, formazione del personale, mappatura delle competenze tecnico-specialistiche, ulteriori fattispecie contrattuali a disciplina e/o tutela dei lavoratori. In particolare, ampio spazio di approfondimento viene dedicato al progetto sulle competenze specialistiche, nel passaggio tra la prima fase di messa a punto della Libreria e la successiva, relativa al progetto formativo che ne scaturisce<sup>12</sup>;
- 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 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;

<sup>12</sup> Per gli approfondimenti sul Progetto Competenze, si rinvia al Paragrafo 5.1.

- rilevazione del benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo, attraverso la somministrazione di un questionario on line, per la rilevazione del clima interno<sup>13</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 esposizione, come individuate dal Piano triennale di prevenzione della corruzione<sup>14</sup>, e di cui dà conto il Responsabile per l'anticorruzione nel Piano medesimo e relativa relazione di fine anno.

Numerosi e a diversi livelli, dunque, i momenti dedicati alla **trasparenza**<sup>15</sup>, rafforzati anche da un investimento sulla **comunicazione istituzionale**, con particolare attenzione ai social-media e alle nuove forme di web-comunication ed al rafforzamento dell'immagine Unibs, **avvalorato dal** rapporto di collaborazione con una società branding communication.

---

<sup>13</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.

<sup>14</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, ma anche giornate a favore dei rappresentanti delle principali categorie di stakeholder (studenti, imprese, amministrazioni locali, sanità, istituzioni finanziarie, ecc...). Gli atti relativi alle precedenti iniziative intraprese dall'ateneo sul tema sono pubblicati all'indirizzo: <http://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/piano-triennale-la-prevenzione-della-corruzione>

<sup>15</sup> Si rammenta, con l'occasione, che sia il D.Lgs. 150/2009 sia la CIVIT - Dlb. 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 contesto e mission

Stante che siamo alla V<sup>a</sup> edizione del Piano, 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 di **Sistema**, Piano e Relazione sulla performance.

Attorno, inoltre, alle linee generali di sviluppo del progetto strategico "Health and Wealth@Unibs", 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,
- vengono orientati gli sforzi congiunti delle quattro macro-aree Unibs
- e, ulteriormente, razionalizzati gli sforzi dell'amministrazione, quale infrastruttura a efficace ed efficiente supporto della mission istituzionale.

## 4 Macroaree scientifiche



Come si può leggere in home page sul sito istituzionale<sup>16</sup>: <<L'Università degli Studi di Brescia focalizza le sue attività principalmente sulla Salute e sul Benessere delle Persone nell'Ambiente, attraverso l'integrazione delle aree culturali e scientifiche proprie e la collaborazione con partner nazionali e internazionali operanti negli ambiti sanitari, economico-industriali e socio-istituzionali al fine di produrre

---

<sup>16</sup> <http://www.unibs.it/mission>

conoscenza per formare le nuove generazioni e per partecipare attivamente al progresso di Brescia, dell'Italia e, in generale, del mondo.>>

La realizzazione di quanto sopra, secondo le parole del Magnifico Rettore<sup>17</sup>, 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

si concretizzano progressivamente 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 inseriscono:

#### **sul versante accademico**

- ✓ l'attivazione, a partire dall'anno accademico 2014/2015 del **Corso di Laurea Magistrale** in Science and Technology for population Health and Wealth e del **Corso di Dottorato** di Ricerca in Technology for Health, multidisciplinari e in lingua inglese. Entrambe le proposte “rappresentano una nuova specificità all'interno dell'offerta formativa Unibs, con l'obiettivo di costituire un'attrattiva per studenti provenienti da tutta Italia e dall'estero, preparando una nuova generazione in grado di guidare lo sviluppo dell'Accademia, dell'Impresa, delle Istituzioni e della Società;
- ✓ l'ammissione a livello internazionale, da parte dell'European Institute of Innovation and Technology, della **KIC**<sup>18</sup> Innolife, in tema di salute, cui l'Università di Brescia, insieme ad altri tre atenei italiani ed altri partner industriali e sanitari, ha diritto ad entrare come partner, per la costituzione del nodo italiano del Consortium. Nella KIC, che avrà durata fino al 2018, è prevista

---

<sup>17</sup> Lectio inaugurale dell'A.A. 2013/2014.

<sup>18</sup> Knowledge and Innovation Communities.

la creazione di nuove start-ups e la partecipazione di circa un milione di studenti alle attività didattiche on line;

**sul versante della tecno-struttura**

- ✓ l'estensione della mappatura delle competenze tecnico-specialistiche sui profili professionali Unibs, con focus sul **personale tecnico** - attività per la quale sarà necessaria una significativa interfaccia con i Direttori di Dipartimento;
- ✓ la messa a sistema dell'iter logico e procedurale relativo **percorso formativo** sulle competenze specialistiche, a favore di tutto il personale tecnico-amministrativo, per la copertura, da una parte, dei principali gap evidenziatisi rispetto ai livelli attesi dall'amministrazione e la messa a valore, dall'altra, delle professionalità agite a livelli top. Si ricorda in questo ambito la predisposizione, da parte dell'unità che segue i processi di sviluppo organizzativo e formazione, e la condivisione, a livello di Direzione Generale, di due specifici documenti di policy.

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

Tavola 1 - Rappresentazione di sintesi dell'Università degli studi di Brescia

**La struttura di governance:**

Rettore
Senato Accademico
Consiglio di Amministrazione
Collegio dei Revisori dei conti
Nucleo di Valutazione
Direttore Generale

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		

<b>La Ricerca</b>			
	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>
Centri di ricerca*	36	9	13
Prodotti della ricerca 2012-2013	1.764	1105	1073
Brevetti	21	22	24
Spin-off	2	2	5
Progetti UE finanziati	8	10	16
Progetti extra UE finanziati	0	4	6
Progetti PRIN finanziati	10	6	0
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Assegni di ricerca (mensilità bandite)	1.792	1.803	2290

Fonte: UGov Ricerca, Servizio Ricerca e TT; Servizio RU/PD - gennaio 2015

\* Sui centri di ricerca, nel corso del 2013, alla luce delle nuove strutture dipartimentali, attivate ex Legge n. 240/2010, 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

<b>Studenti iscritti CdL e LM</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>
	14.675	14.634	14.228
di cui immatricolati	3.921	3.581	3625
di cui stranieri	995	1.029	1018

Fonte: Servizi agli Studenti, gennaio 2015 – Data mart Studenti ed Esse3.

2014/2015: dato provvisorio in attesa delle sessioni di laurea di marzo 2015.

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>	<b>2014/2015</b>
Corsi di laurea	24	24	24
Corsi di laurea magistrale a ciclo unico <sup>(1)</sup>	4	4	4
Corsi di laurea magistrale /specialistica	16	16	17
<b>Post Laurea</b>			
Scuole di specializzazione area medica con esame di ammissione a Brescia	25	25	25
Scuole di specializzazione area medica aggregate	16	16	16
Scuole di specializzazione area giuridica	1	1	1
Corsi di perfezionamento <sup>(4)</sup>	7	10	6
Dottorati di ricerca (sede amministrativa 23 + sede consorziata 38)	61	6 <sup>(5)</sup>	7 <sup>(2)</sup>
Master	3	4	1

Fonte: Servizio Servizi agli studenti, gennaio 2015– Data mart Studenti ed Esse3.

<sup>(1)</sup>LM c.u.: Medicina e chirurgia, Odontoiatria e protesi dentaria, Ingegneria Edile-Architettura, Giurisprudenza.

<sup>(2)</sup> Nuovi Dottorati attivati secondo quanto disposto dal D.M. 08.02.2013, N. 45

### Studenti in mobilità

	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Erasmus in uscita	159	145	182
di cui Erasmus SMS (studio)	142	128	164
di cui Erasmus SMP (placement)	17	17	18
Erasmus SMS (studio) in entrata	73	47	52
Tesisti in uscita <sup>(1)</sup>	51	39	44
Studenti in mobilità su Double Degrees <sup>(2)</sup>	15	21	26

Fonte: Servizio Servizi agli studenti, gennaio 2015- Data mart Studenti ed Esse3.

<sup>(1)</sup> Trattasi di progetto finanziato su fondi propri, per il completamento dell'iter formativo all'estero.

<sup>(2)</sup> Studenti incoming e outgoing.

### Il personale

	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Personale docente, di cui:	563	564	556
Professori ordinari	146	146	140
Professori associati	153	148	162
Ricercatori	264	270	254
Personale Tecnico Amministrativo	523	517	519
di cui Dirigenti	2	2	2
di cui EP	28	28	27
di cui D	129	129	131
di cui C	261	258	260
di cui B	103	100	99
(tempi determinati inclusi sul tot e già spalmati)	11	9	13

Fonte: Servizio RU, gennaio 2015

### Le strutture

	2012/2013-2013/2014	2014/2015
Aule	127	127
n. posti a sedere nelle aule	13.217	13.217
Postazioni PC	476	531

Fonte: Inaugurazione A.A. 2013/2014; UOC Progettazione e UOC Rreti e Sistemi, gennaio 2015.

Nell'ultimo anno non sono intervenute modifiche sulle aule, pertanto rimangono confermati i dati precedenti. Nel 2015, grazie alla piena operatività di apposito software sul facility management, verrà effettuata nuova ricognizione.

### Le biblioteche

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: posti Med.=278, Ing=398, Eco-Giur=208

E' in corso la riqualificazione delle aule studio della sede di ingegneria

<b>Bilancio consuntivo consolidato</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Totale entrate correnti	126.660.575,88	124.906.138,20	127.728.552,69	125.219.791,75
FFO *1	66.391.109	66.713.300	66.895.377,00	65.107.172
Entrate contributive <sup>2</sup>	20.341.338,75	19.494.168,20	11.891.801,90	12.097.50000
% contribuzione studentesca su FFO <sup>5</sup>	% 24,6	23,84%	16,93%	18,25%
Totale spese correnti	123.663.903,73	122.741.209,85	123.200.673,29	121.663.052,68
Spese di personale <sup>3</sup>	66.091.937,14	64.265.952,92	63.553.267,73	65.151.058,18
% spese di personale su FFO Proper	% 78,26	85,46%	71,55%	71,67%
Costo del personale <sup>4</sup>	53.862.535	58.838.262	61.278.929	59.511.979
FFO 2010 proper <sup>5</sup>	68.252.524	68.852.265	85.642.748	65.107.172

Fonte: Settore Risorse Economiche, gennaio 2015.

- 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 inclusa tassa regionale fino al 2011 - dal 2012 entrate derivanti da iscritti ai corsi normali di studio.
- 3) Bilancio Consolidato fino al 2012 i valori sono rilevati dalla Categoria 2 dal 2013 i valori sono rilevati secondo nuove modalità dalla Categoria 1.
- 4) Rapporto con correttivi Banca dati Proper.
- 5) Il metodo di calcolo varia a decorrere dal 2012 - dl 95/2012.

**Con riferimento al posizionamento dell'Ateneo rispetto alle linee generali di indirizzo per la programmazione del sistema universitario<sup>19</sup> 2013-2015,**

al progetto di Ateneo, formalizzato in sede consiliare<sup>20</sup> nel 2014 e orientato al perseguimento della maggior coerenza possibile tra le linee di indirizzo ministeriali e il progetto strategico di Ateneo "Health&Wealth@Unibs", è stato centralmente riconosciuto un dato performante. Con D.M. 4 dicembre 2014 n. 889 il MIUR, nel render noto l'esito della valutazione della programmazione triennale 2013-15 ai sensi del D.M. n. 827/2013, ha assegnato al progetto presentato dall'Università di Brescia un finanziamento di € 1.571.000,00, pari al 92,4% dell'importo richiesto in sede di presentazione (€ 1.700.000,00).

A seguito dell'attività di valutazione svolta, l'importo assegnato per l'anno 2013 è stato riconosciuto integralmente; per le assegnazioni 2014 e 2015 si rinvia agli esiti della valutazione ministeriale intermedia (30 giugno 2015) e finale (30 giugno 2016).

<sup>19</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>	<b>25%</b>
<b>II. Promozione dell'integrazione territoriale....</b>	<b>30%</b>
<b>III. Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico....</b>	<b>5%</b>
<b>2) Dimensionamento sostenibile del sistema universitario:</b>	<b>40%</b>
<b>I. Realizzazione di fusioni tra due o più università</b>	<b>5%</b>
<b>II. Realizzazione di modelli federativi di università...</b>	<b>10%</b>
<b>III. Riassetto dell'offerta formativa</b>	<b>25%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>

Ogni Ateneo poteva concorrere ad un finanziamento a valere 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>20</sup> Seduta CdA n.265 del 19.03.2014.

Come ricordato dal Rettore in occasione dell'ultima seduta consiliare del 2014, il progetto dell'Ateneo è articolato sulle seguenti linee di intervento:

*Obiettivo 1: Promozione della qualità del sistema universitario*

Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti:

Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione:

*Obiettivo 2: Dimensionamento sostenibile del sistema universitario*

Riassetto dell'offerta formativa.

## **LINEE DI INTERVENTO**

### **I - Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti**

- a) Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro
- b) Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti

### **II - Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione**

- a) Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca
- c) Attrazione di studenti stranieri
- d) Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo
- e) Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti

### **III - Riassetto dell'offerta formativa**

- b) Riduzione del numero di corsi di laurea e di laurea magistrale attivati presso sedi universitarie decentrate non sorretti da adeguati standard di sostenibilità finanziaria, numerosità di studenti, requisiti di docenza, delle infrastrutture e di qualità della didattica e della ricerca

### 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>21</sup> e in attesa di future indicazioni operative da parte dell'ANVUR -, secondo cui<sup>22</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;

- della Legge 240/2010<sup>23</sup> che ribadisce: "le procedure di valutazione delle strutture e del personale" nelle università siano svolte "in piena autonomia e con modalità organizzative proprie";

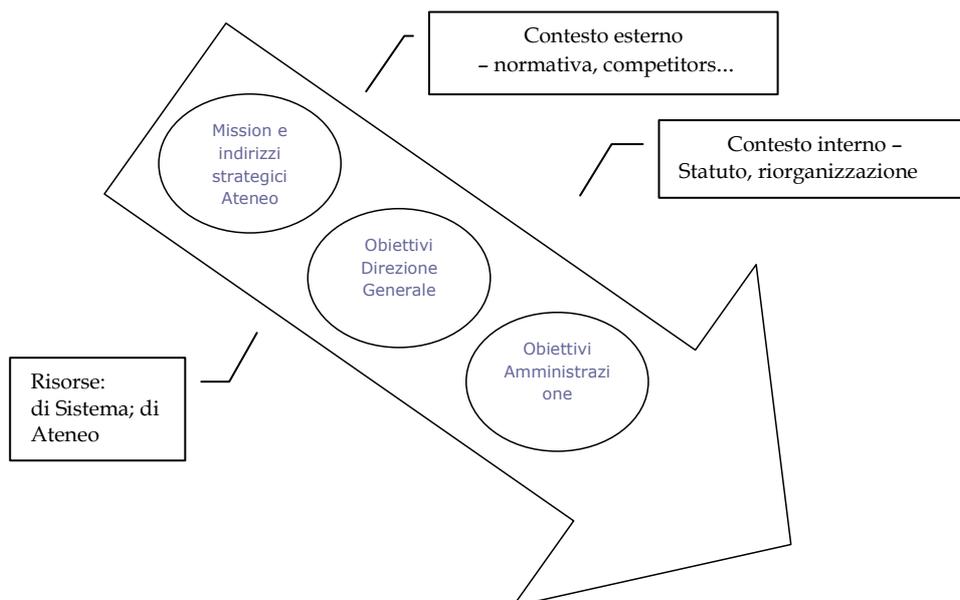
• riconoscendo la complessità strategica e di struttura organizzativa dell'Ateneo, si conferma il seguente percorso logico:

---

<sup>21</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>22</sup> Delibera CIVIT n. 9/2010.

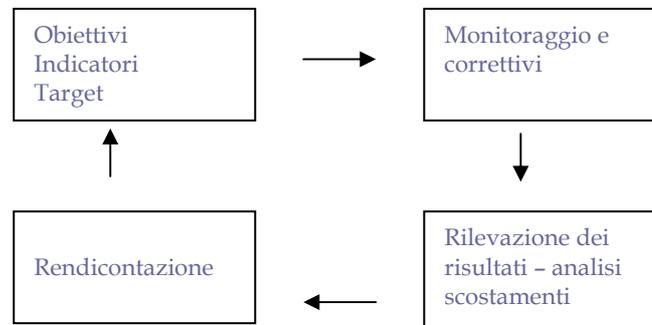
<sup>23</sup> Legge 240/2010, art.2, c.1, lett. r.



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 e 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 a privilegiati interlocutori interni nell'ambito di apposite giornate della trasparenza<sup>24</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 e individuali.

Con riferimento, inoltre, alle attività di monitoraggio e rendicontazione, si consolida la prassi ai c.d. "incontri sui report" – giornate tri/quadrimestrali di lavoro outdoor tra Direttore Generale e responsabili di primo livello, dedicate alla verifica dello stato di avanzamento di obiettivi individuali e progetti trasversali. Come elemento di miglioramento, a fronte della maggior consapevolezza del gruppo:

- mezza giornata di lavoro, viene dedicata alla verifica di quanto sopra, grazie alla preliminare reciproca lettura/analisi del materiale prodotto dai responsabili nelle pagine intranet di Ateneo e verificato dal Direttore Generale;

---

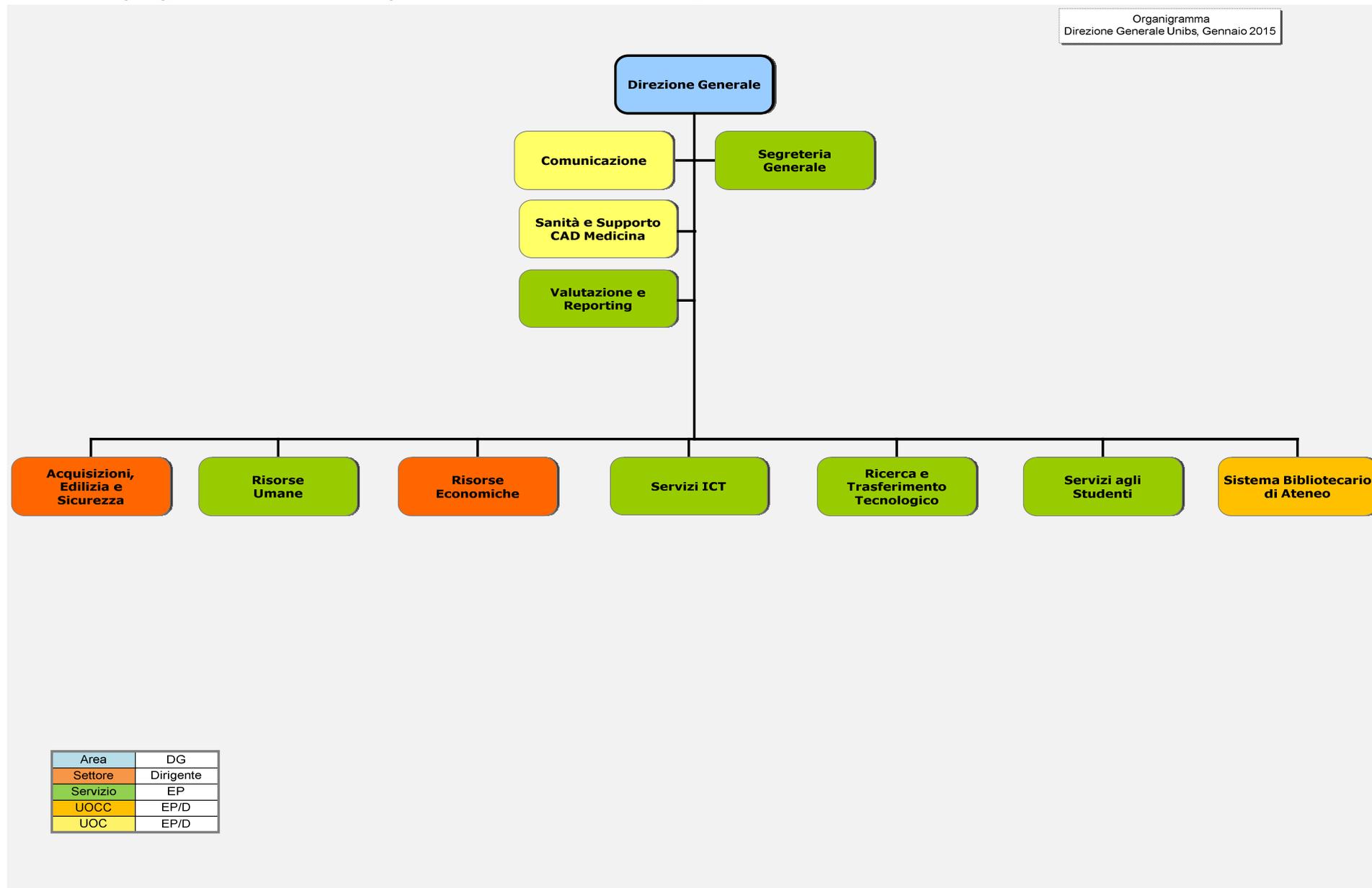
<sup>24</sup> "Ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla performance (*..omississ..*) nell'ambito di apposite giornate della trasparenza - D.Lgs 150/2009, art. 11.

- mezza giornata, viene destinata all'approfondimento di tematiche a valenza strategica, introdotte dal Rettore o dai responsabili interni sui processi<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Gli approfondimenti sviluppati nel 2014 hanno avuto per tema: la leadership, la comunicazione istituzionale, i principi del Sistema Qualità ISO, la misurazione della performance attraverso i KPI.

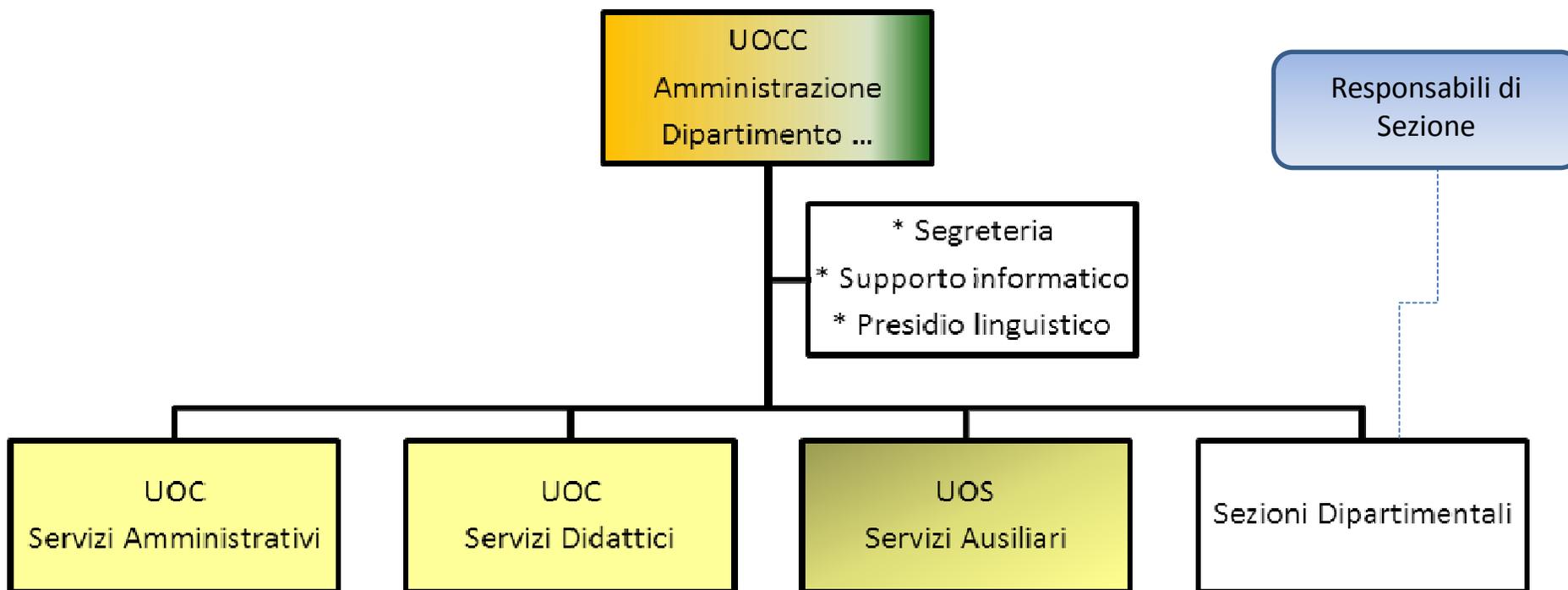
Tavola 3 – Organigramma dell’Università degli Studi di Brescia – Unità di staff e prime linee della Direzione Generale. Gennaio 2015.



Area	DG
Settore	Dirigente
Servizio	EP
UOCC	EP/D
UOC	EP/D

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’organigramma complessivo e aggiornato anche sulle II^ e III^ linee, è sempre disponibile all’indirizzo web <http://www.unibs.it/organizzazione/amministrazione>.

Tavola 3.1 – 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, **fino a nuove determinazioni da parte di ANVUR, rimane** la sfera amministrativa-gestionale, non anche la didattica e la ricerca;
- il focus si concentra quindi sui processi presidiati dal personale tecnico amministrativo a supporto delle funzioni *core*;
- 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.

**In termini di miglioramento continuo, si evidenzia che a seguito:**

- dell'introduzione di appositi applicativi in grado di rilevare dati performanti,
- della progressiva acquisizione di competenze coerenti con i profili professionali in organigramma,

- del consolidamento di una cultura aziendale volta alla misurazione e valutazione delle performance,

sarà possibile dare piena attuazione al ciclo della performance, anche attraverso la formalizzazione di specifici target, nel nuovo triennio oggetto del Piano.

In particolare, si evidenzia che fulcro dell'attività 2015 sul ciclo della performance sarà proprio un lavoro di definizione di KPI<sup>26</sup> sulle strutture. Alla progressiva costruzione di un sistema di misurazione sugli asset di processo, attraverso l'individuazione e la misurazione di indicatori di efficacia, efficienza ed economicità - significativi per il governo delle strutture e rappresentativi di un dato prestazionale - si perverrà attraverso un lavoro congiunto tra la UOC Organizzazione Sviluppo e Formazione e i responsabili dei Settori e Servizi. Secondo, poi, il differente grado di complessità dei gruppi, potranno essere coinvolti ulteriori responsabili sulle II<sup>^</sup> linee. Quanto sopra, si interseca parimenti con il planning degli obiettivi individuali 2015, in cui, per la prima volta, vengono esplicitamente assegnati obiettivi di performance, volti

- al mantenimento di un dato prestazionale stabile, ove già efficace, o
- all'incremento percentuale (target soglia del + 5-10%), ove opportunamente conseguibile.

A partire, dunque, dalle linee generali di sviluppo dell'Ateneo, l'intento del Piano è quello di definire per ciascun centro di responsabilità dell'Amministrazione, un modello gestionale che sia 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.

---

<sup>26</sup> Key Performance Indicator.

## 5. L'Albero delle performance

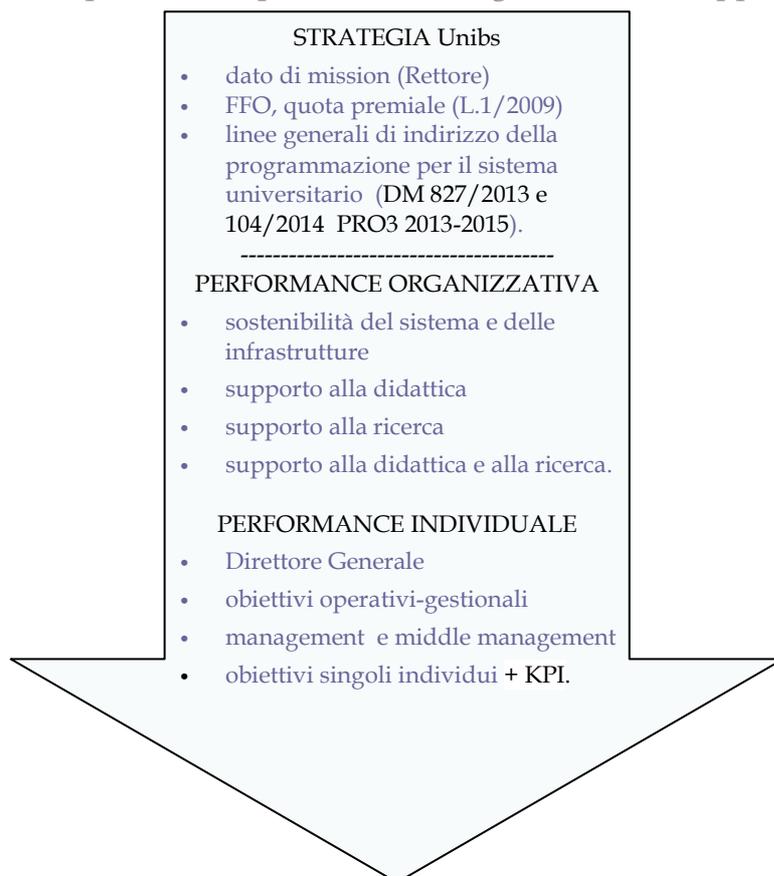
Si confermano, anche per l'annualità 2015 le riflessioni che seguono.

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, sono 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>27</sup>, per la quale saranno presi a riferimento gli indicatori ministeriali ai fini del riparto dell' FFO di cui al relativo Allegato;
- b) il dato gestionale, riferito alle strutture organizzative<sup>28</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>27</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>28</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.

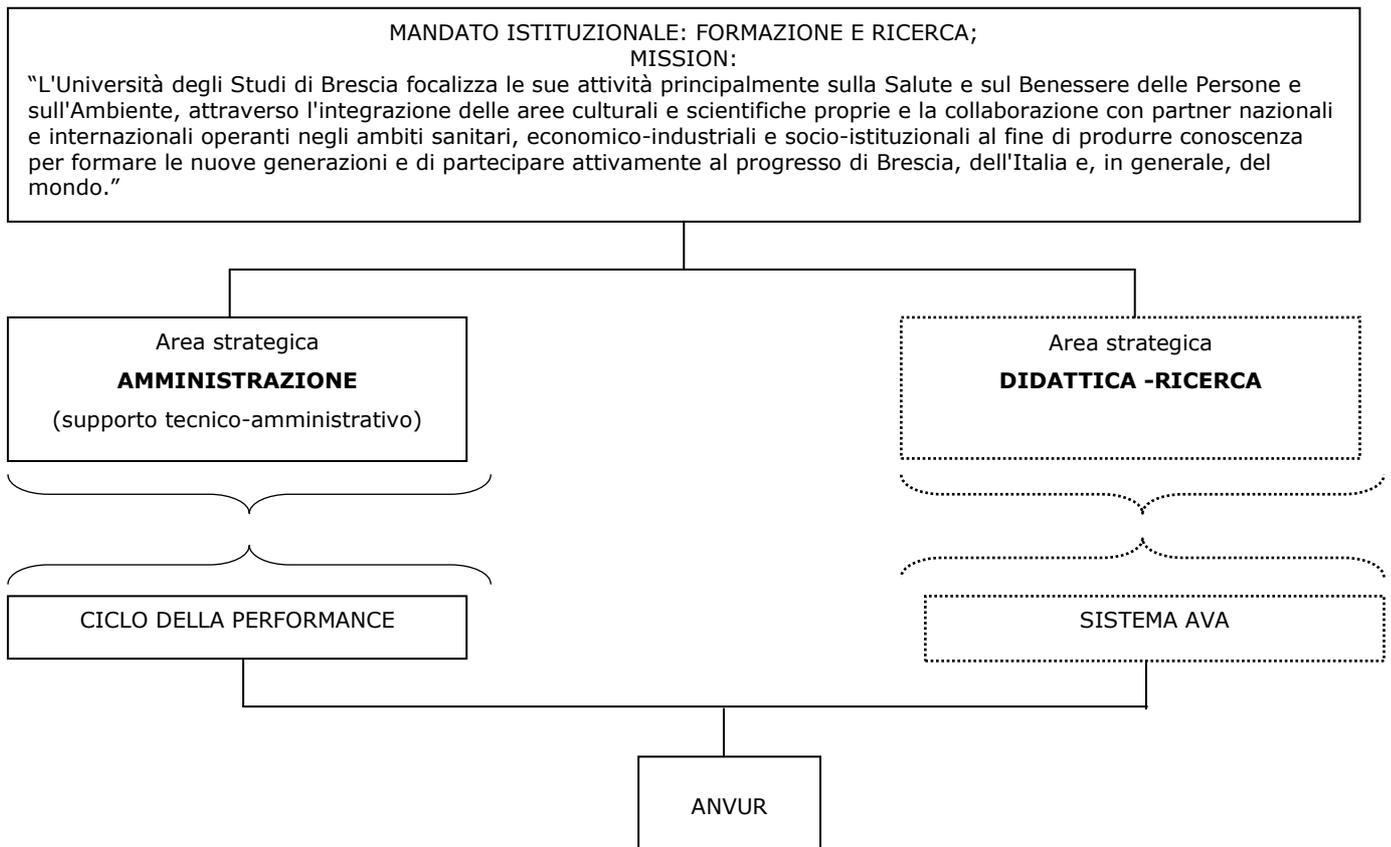
La rappresentazione di dettaglio della suddetta struttura organizzativa è riportata direttamente on line, all'indirizzo <http://www.unibs.it/organizzazione/amministrazione>.

Con riferimento alla struttura delle responsabilità, 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 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

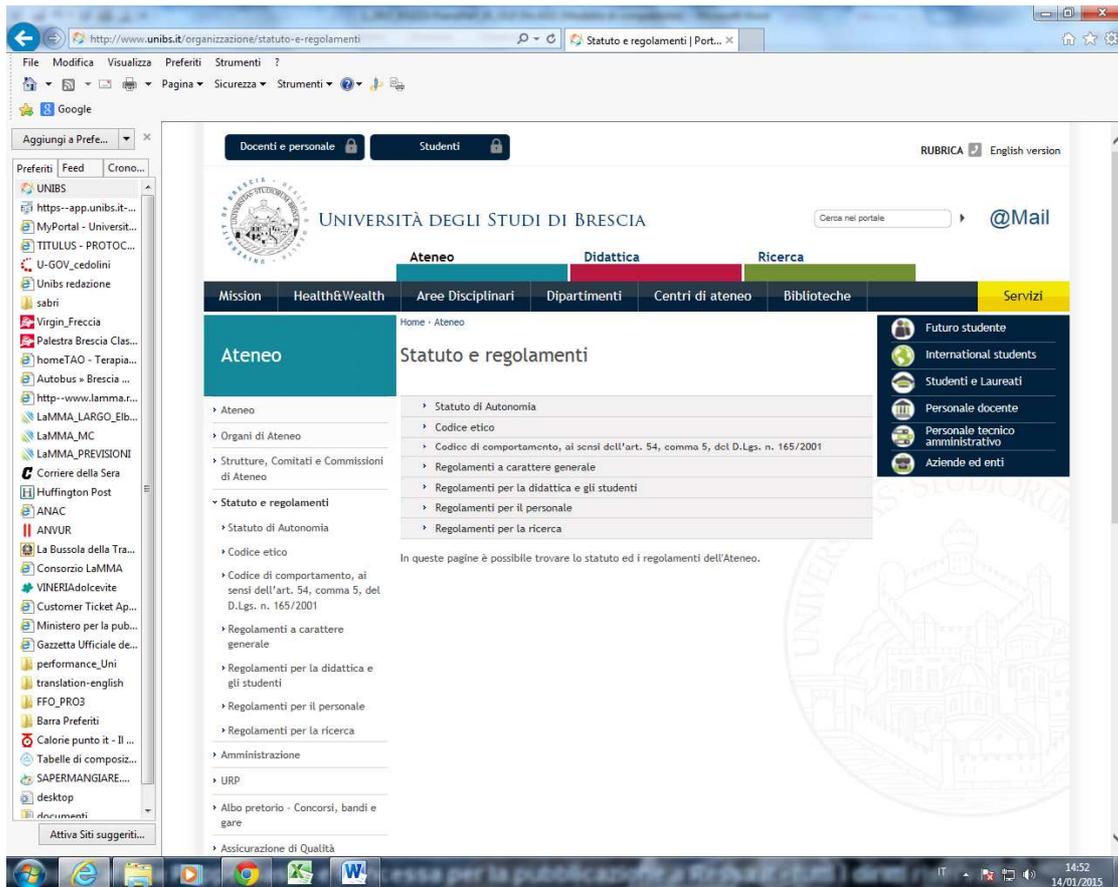


le linee di intervento, a livello macro, continueranno a svilupparsi lungo le seguenti direttrici:

#### **GOVERNANCE E REGOLAMENTI.**

Esauritosi lo sforzo regolamentare che ha pervaso l'Amministrazione nel triennio 2011-2013, per l'adeguamento della normativa interna alla legge n. 240/2010 e relativi decreti attuativi e per il successivo impegno orientato all'affinamento delle statuizioni, con revisione/armonizzazione dei regolamenti didattici dei corsi di studio<sup>29</sup>, si può dare per conclusa tale fase e significare il prossimo impegno verso l'interiorizzazione e la condivisione della nuova disciplina da parte di tutti i referenti interni. Tutti i Regolamenti sono consultabili on line, all'indirizzo <http://www.unibs.it/organizzazione/statuto-e-regolamenti>.

<sup>29</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".



## AGENDA TECNOLOGICA.

Se da un lato proseguirà il percorso di implementazione e sviluppo dei gestionali alla base datawarehouse di ateneo (studenti e didattica, personale, contabilità), oltrechè dei moduli UGov su RU e Ricerca, il Servizio ICT sarà prevalentemente impegnato sulla realizzazione delle seguenti aree:



l'attenzione alla Libreria di competenze specialistiche rappresenta un continuum in costante evoluzione, stante il naturale evolvere delle organizzazioni.

Passando, di seguito, attraverso la valutazione delle competenze agite all'interno dei gruppi mappati, in relazione ai gap rilevati, da una parte, ed alle competenze agite a livello top, dall'altra, si intende portare a compimento la definizione del progetto formativo Unibs, nelle sue linee di policy e cornice metodologica. Parallelamente, si proseguirà nella progressiva attivazione di specifici interventi formativi.

Lo sforzo innovativo della suddetta progettualità ha portato a due specifici documenti di policy, condivisi a livello di governance e responsabili apicali.

Per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, dell'Amministrazione, rimane al momento stabile il Cruscotto di indicatori definito in occasione del Piano 2014<sup>30</sup> e orientato alla rilevazione di tre tipologie di dati:

indicatori gestionali, riferiti alle strutture organizzative, con un'attenzione posta all'andamento dei macro collegati al miglioramento qualitativo dell'organizzazione, alla dematerializzazione dei processi, allo sviluppo delle risorse umane, al sistema di interrelazioni e comunicazioni con l'esterno;

indicatori economico-finanziari, aventi ad oggetto i principali driver sulla salute finanziaria di ateneo (sostenibilità dell'azione amministrativa da parte delle strutture) e con riferimento alle variabili quantitative assunte dal Ministero nel riparto delle risorse - quadro stabile rispetto al precedente;

ulteriori indicatori di efficacia oggettiva, (indici di copertura/tempi medi di erogazione dei servizi), efficacia percepita (customer satisfaction sui servizi amministrativi) ed efficienza, con focus sulle strutture gestionali di Ateneo.

Accanto, quindi, alla presentazione di dati globali di Ateneo si stressa l'attenzione sulla rappresentazione degli andamenti gestionali, anche ove non costituiscano effettive leve a disposizione dei responsabili.

▬

---

<sup>30</sup> Ciò, in attesa di specifiche indicazioni da parte dell'ANVUR, cui è stato demandato il complessivo sistema di valutazione delle università e riservandosi la possibilità di 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.

## 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>31</sup>, Organo di Ateneo *ex Lege* n. 240/2010, si profila la seguente situazione:

- a) il CdA, su proposta del Rettore, attribuisce annualmente al DG alcune aree di indirizzo gestionale da perseguire 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>32</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>33</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>31</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.

<sup>32</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

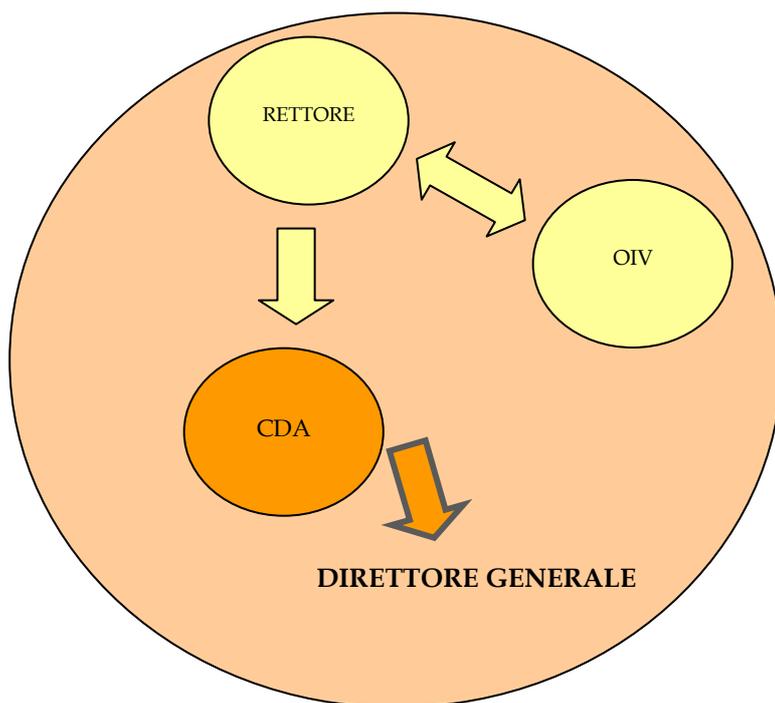
<sup>33</sup> La valutazione del DG sarà in riferimento agli indirizzi gestionali "stabiliti dal Consiglio di Amministrazione", non anche, sulla performance relativa alla qualità della didattica o della ricerca.

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>34</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>34</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>35</sup>, della Legge 6 novembre 2012 n. 190<sup>36</sup>, nonché del D.Lgs 150/2009 e 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 (All.2).

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>35</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>36</sup> Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione.

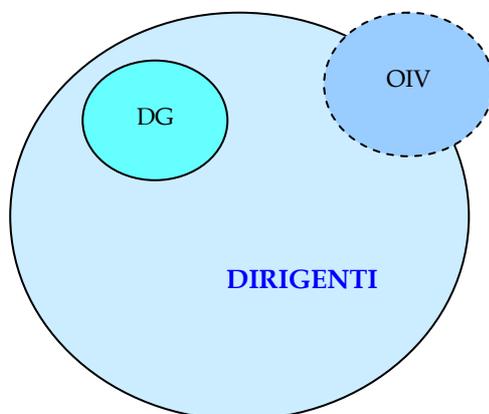
obiettivi conseguibili solo attraverso la progressiva e manifesta declinazione su più livelli intermedi.

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 rideterminato sulle annualità successive, attraverso un confronto tra la Direzione Generale, il Servizio RU e le rappresentanze sindacali.

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.

Si evidenzia, con riferimento a quanto sopra, l'assegnazione di uno specifico obiettivo sul Servizio RU, indirizzato a una proposta di revisione del sistema di valutazione sui responsabili di posizione unità organizzativa, finalizzato al conseguimento di un bilanciamento tra performance e innovazione.

- 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 dettaglio relativo al Piano degli obiettivi 2015 assegnati ai responsabili di posizione organizzativa sulla Direzione Generale, consolidatosi al 31 gennaio 2015 è contenuto nell'All. 1, Piano degli obiettivi 2015. Si conferma la suddivisione degli stessi in: Innovativi, Strategici, Innovativi/Strategici, Amministrativi.

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>37</sup>.

Permane l'adozione di un criterio bipolare del tipo on/off, per esprimere il conseguimento di ciascun singolo obiettivo.

Infine, fino alla messa a regime del sistema di controllo di gestione per la rilevazione ed elaborazione di dati di performance delle strutture, nelle situazioni ove non vi siano dati di innovazione, si ritiene di non assegnare specifici obiettivi o di introdurre, proprio a partire da tali posizioni, il sistema dei KPI.

Si evidenzia, inoltre, che nel rispetto delle logiche e della **circolarità tra ciclo della performance trasparenza e anticorruzione**, si esplicita per specifici obiettivi con

<sup>37</sup> Gli obiettivi devono essere SMART: Specifici, Misurabili, Accessibili, Realistici, Tempificati.

ricadute sul versante regolamentare / di affidamento gare / rotazione incarichi / audit sull'andamento dei processi economici il richiamo a tale ratio.

Sull'amministrazione, oltre al set di obiettivi individuali, sono ulteriormente pianificati anche i seguenti progetti trasversali (Progetti Incentivanti), disciplinati in sede di CCI e per i quali si prevede un incentivo monetario a favore dei partecipanti (personale di categoria B, C, D):

<b>PROGETTI INCENTIVANTI</b>
Stato patrimoniale - patrimonio immobiliare
Stato patrimoniale - analisi residui e iscrizione valorizzazione progetti di ricerca
Allocazione Costi: Tasse studenti U-GOV - Esse 3 e CSA U_GOV
UGov borse di studio, compensi MAV on line
Nulla osta on line per incarichi esterni
Implementazione del corso di laurea magistrale science for population health and wealth
Scheda SUA / RD
Need Info Didattica
Need Info Studenti
...E adesso ci misuriamo!
Registri on line attività didattica

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>38</sup>;
- c) per le UAS non rileva il ruolo di valutatore, stante che il relativo responsabile non ha personale assegnato sulla struttura.

A presidio del processo - che ricade interamente all'interno della catena delle responsabilità amministrative - il 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 esposizione funzionale sul lato dell'accademia, **si prevede l'acquisizione** per le vie brevi un dato di customer satisfaction sulle competenze specificamente osservabili<sup>39</sup>.

Confermando, inoltre, la volontà già espressa **nei Piani precedenti di perseguire** 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 Direttore Generale. 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.

---

<sup>38</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.

<sup>39</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.

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,
- 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>40</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, **oltreché sul Portale della Trasparenza ANAC** - 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>41</sup> del processo e del personale valutato, vale anche

- sia con riferimento alla figura del valutatore di seconda istanza,

---

<sup>40</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>41</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>.

- sia al mantenimento della possibilità di adire alla Commissione di garanzia<sup>42</sup>, per una verifica della correttezza del processo valutativo seguito.

L'Amministrazione, anche per il 2015, 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.

## **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>43</sup>,
- reportistica ex post sui risultati conseguiti (Relazione sulla performance, a cura dell'Amministrazione<sup>44</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>45</sup>.

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, **si evidenzia:**

- l'entrata in contabilità economico patrimoniale, a partire dal 1 gennaio 2014;

---

<sup>42</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.

<sup>43</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>44</sup> D.Lgs 150/2009, art 10 c.1 e art 14 c. 4; CIVIT n. 4/2012.

<sup>45</sup> Delibere 1/2012 e 6/2013.

- l'avvio del CdG (Controllo di gestione), sotto il governo del dirigente del Settore Risorse Economiche;
- l'implementazione dei moduli del gestionale UGov, relativi a Contabilità, Progetti e Programmazione e Controllo;
- l'assegnazione di specifici obiettivi individuali, funzionali alla realizzazione del primo bilancio d'esercizio in coep, sui responsabili della Contabilità e Servizi Amministrativi Dipartimentali.

Per accompagnare la realizzazione delle attività previste sono stati attivati sui due Settori dirigenziali<sup>46</sup> 3 progetti incentivanti sul biennio 2014-2015, del valore complessivo di euro 6.500,00, che hanno coinvolto 21 partecipanti e 3 coordinatori:

1. Stato patrimoniale - analisi residui e iscrizione valorizzazione progetti di ricerca, per la ricostruzione dei valori del patrimonio immobiliare dell'ateneo con relativa documentazione di supporto - Concluso.
2. Allocazione Costi: Tasse studenti U-GOV - Esse 3 e CSA U\_GOV, per: a) l'analisi dei residui attivi e passivi nel bilancio al 31/12/2013 e relativa iscrizione dei crediti/debiti nello Stato patrimoniale; b) la ricostruzione dei valori dei progetti di ricerca. - Concluso.
3. UGov borse di studio, compensi MAV on line, relativo alla configurazione dell'applicativo di allocazione costi, nella direzione del collegamento tra l'applicativo U-gov contabilità e il gestionale Esse3 e tra CSA e U-gov contabilità - 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, si ricorda che l'Ateneo provvede ad affidare, a fine 2013 alla società di revisione PricewaterhouseCoopers s.p.a., il servizio di revisione e certificazione del primo stato patrimoniale.

In occasione della seduta consiliare del 25.07.14<sup>47</sup> è stato approvato lo Stato patrimoniale dell'Ateneo al 31.12.2013, con cui è stato quindi raggiunto l'obiettivo

---

<sup>46</sup> Acquisizioni Edilizia e Sicurezza e Risorse Economiche.

<sup>47</sup> Delibera CdA n. 267/15777.

fissato dalla legge n. 240/2010, che ha previsto il passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale.

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 pieno 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**

A seguito:

- del parere positivo espresso sul Documento in occasione della riunione del 29 gennaio 2015 da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo, cui è stato precedentemente trasmesso per l'opportuna condivisione ,
- della presentazione del medesimo al Consiglio di Amministrazione, nella Seduta del 4 febbraio 2015;

Il Consiglio:

approva il Piano della performance dell'Università degli Studi di Brescia per il triennio 2015-2017.

Rispetto al Documento, avverrà di seguito:

la messa in trasparenza sul Portale della Trasparenza ANAC,

la pubblicazione sul sito istituzionale di Ateneo,  
l' informativa al Comitato Partecipativo del PTA ed alle RSU.