



**PIANO DELLE PERFORMANCE
(2015-2017)**





INDICE

1. INTRODUZIONE.....	3
1.1 Premessa	3
1.2 Finalità del sistema di misurazione e di valutazione delle performance	5
1.3 Fasi e soggetti coinvolti nella gestione del sistema di misurazione e valutazione delle performance	5
2. PRESENTAZIONE GENERALE DELL'ATENEO	6
2.1 L'articolazione della didattica e della ricerca	6
2.2 Descrizione della struttura organizzativa	7
3. IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2015-2017	8
3.1 Piano strategico di Ateneo	8
3.2 Obiettivi generali per il personale tecnico amministrativo dell'anno 2015	8
3.3 Dagli obiettivi generali alla valutazione individuale	10
3.4 Gli obiettivi del Direttore Generale/ obiettivi di livello superiore.....	12
3.5 Obiettivi di struttura/individuali.....	13
3.6 La valutazione dei comportamenti organizzativi.....	14
4. CONCLUSIONI.....	14



1. INTRODUZIONE

1.1 Premessa

Questo è l'aggiornamento del Piano delle performance dell'Università degli Studi dell'Insubria, ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 150/2009 riferito al triennio 2015-2017.

Il Piano delle performance è un documento programmatico che, in attuazione degli artt. 3 e 4 del D.Lgs. 150/2009, consente la verifica interna ed esterna dell'operato delle amministrazioni pubbliche, nel 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 da porre in evidenza in via preliminare. La norma riguarda, in linea di principio, tutte le PA e stabilisce l'obbligo di adozione del 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, 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, di ricerca e di servizio risulta complesso tracciare il confine tra responsabilità gestionali e di indirizzo politico. Infatti, la direzione delle strutture 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 regolata da un insieme 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 CiVIT (Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche), ora confluita in ANAC (Autorità nazionale anti corruzione). Con delibera 12 marzo 2010, n. 9, si è pronunciata proprio in tema di applicabilità del D.Lgs. 150/2009 alle università, esprimendo l'avviso che le stesse non siano tenute a 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. 150/2009 relative alla contrattazione collettiva. Inoltre, è stato considerato che:

- 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), alla data non ancora approvato;
- 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'adozione di ulteriori DPCM.

Va, inoltre, tenuto conto che l'art. 2, lett. r), della L. 30 dicembre 2010, n. 240, ha ulteriormente specificato che al Nucleo di Valutazione vengono attribuite, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni descritte all'art. 14 del D.Lgs. 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.



Nel 2013, con l'approvazione della L. 98/2013, è stato disposto il trasferimento all'ANVUR delle competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR, fino ad allora in capo alla CiVIT (ora ANAC).

Con l'entrata in vigore della L. 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del D.L. 23 giugno 2014, n. 90, le competenze dell'ANAC, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del D.Lgs. 150/2009, sono trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica (www.funzione pubblica.gov.it).

I documenti previsti dal D.Lgs. 150/2009 (Piani della performance, Sistemi di misurazione e valutazione della performance, Relazione sulla performance, Programmi triennali per la trasparenza, carte dei servizi e standard di qualità dei servizi pubblici) sono consultabili presso la prima sezione del Portale trasparenza (<http://consultazionebanchedati.portaletrasparenza.it>) aperta a tutti.

L'Università degli Studi dell'Insubria aggiorna il Piano delle performance al triennio 2015-2017, tenendo conto, nella definizione degli obiettivi e degli indicatori, del contesto appena delineato e delle deliberazioni di ANAC relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance.

L'applicazione del Piano delle performance è stata graduale. Inizialmente la valutazione è stata limitata ai dirigenti, poi dal 2013 è stata estesa al personale di categoria EP, nel 2014 ai titolari di posizioni organizzative. A fine del 2014 è stata realizzata la riorganizzazione dei servizi amministrativi dell'Ateneo per la parte relativa all'Amministrazione Centrale, che porterà a una nuova pesatura delle posizioni organizzative. A partire dal 2015 la valutazione delle performance è estesa a tutto il personale ed è altresì introdotta la valutazione dei comportamenti organizzativi anche per i Dirigenti.

L'introduzione graduale del sistema scaturisce dalla consapevolezza che solo dopo aver garantito un adeguato livello di condivisione dello stesso attraverso la discussione e il confronto tra i soggetti coinvolti e la formazione dei diversi attori coinvolti nel processo (valutati e valutatori) si potranno ottenere i risultati attesi.

L'adozione del Piano delle performance per l'Ateneo 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 e un utilizzo delle risorse umane orientato al miglioramento continuo in termini di efficienza e di efficacia dell'azione dell' Ateneo.

1.2 Finalità del sistema di misurazione e di 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 redazione 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:

- promuovere la cultura della valutazione al fine di attuare una più efficace gestione delle risorse umane;
- 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 dipendenti;
- 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 sistemi incentivanti.

La funzione di misurazione e di valutazione della performance, in conformità agli articoli 7 e 9 del D.Lgs. 150/2009, è svolta:

- dal Nucleo di Valutazione che, con il supporto di una struttura tecnica permanente di cui all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, presidia, in modo integrato e sistematico, l'intero processo di misurazione e di valutazione della performance organizzativa nel suo insieme;
- dal Consiglio di Amministrazione che, su proposta del Rettore e del Nucleo di Valutazione, valuta i risultati del Direttore Generale;
- dai Dirigenti dell'Ateneo e dai Responsabili delle strutture di Ateneo e, in particolare:
 - ✓ dal Direttore Generale che misura e valuta la performance individuale dei Dirigenti e del personale tecnico amministrativo responsabile di unità organizzative in staff alla Direzione Generale;
 - ✓ dai Dirigenti e dai Responsabili delle strutture di Ateneo che misurano e valutano la 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 distinte responsabilità:

- i livelli di vertice dell'Ateneo assumono le principali decisioni in ordine alla definizione del modello, alla redazione del Piano delle performance, all'attribuzione della retribuzione accessoria;
- gli uffici di staff Formazione e sviluppo, Procedure, processi, procedimenti e Sistemi informativi direzionali svolgono i compiti di supporto alla valutazione delle performance nella fase di definizione degli obiettivi, nella fase di monitoraggio e nella fase di raccolta delle valutazioni finali;

- il Nucleo di Valutazione propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione dei risultati del Direttore Generale, effettua un monitoraggio sul sistema e sul processo, la relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione e valida la relazione annuale sulle performance.

In Tabella 1 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.

Tabella 1 - Il processo di gestione del ciclo della performance

Responsabilità	Azione	Soggetto/i
Piano delle performance	Aggiornamento Piano; Definizione obiettivi di performance (target)	Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili delle strutture
	Approvazione del Piano (entro 31 gennaio)	Consiglio di Amministrazione
	Monitoraggio (entro 30 gg dall'adozione del piano)	Nucleo di Valutazione
Sistema di misurazione e valutazione delle performance	Adozione annuale	<i>Governance</i> e Nucleo di valutazione
	Applicazione sistema di indicatori	Direttore Generale e Dirigenti; personale con responsabilità
	Delibera retribuzione accessoria	Consiglio di Amministrazione
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Redazione relazione (entro il 30 aprile, per il 2014 entro 31 maggio)	Nucleo di Valutazione
Relazione annuale sulle performance	Redazione relazione (entro il 30 giugno)	Direttore Generale e Dirigenti
	Delibera approvazione	Consiglio di Amministrazione
	Validazione della relazione (entro il 15 settembre)	Nucleo di Valutazione
Monitoraggio premialità	Monitoraggio sull'applicazione degli strumenti di valutazione della performance individuale (entro il 30 novembre)	Nucleo di Valutazione

2. PRESENTAZIONE GENERALE DELL'ATENEO

2.1 L'articolazione della didattica e della ricerca

Le strutture didattiche, di ricerca e di servizio sono:

- i Dipartimenti
- la Scuola di medicina
- i Centri di ricerca, i Centri di ricerca speciali e i Centri universitari

Per l'a.a. 2014/2015 sono attivati 34 corsi di studio, di cui 21 lauree triennali, 3 magistrali a ciclo unico e 10 magistrali, 7 corsi di dottorato e 12 scuole di specializzazione. Il numero di studenti iscritti complessivo al 31 dicembre 2014 è di 9536 studenti.

Le funzioni di coordinamento e di erogazione delle attività didattiche, compresi i corsi di master, dottorato e le scuole di specializzazione, sono di competenza dei Dipartimenti e, per quanto riguarda i corsi di studio dell'area medica, della Scuola di medicina.



2.2 Descrizione della struttura organizzativa

L'Amministrazione Centrale è articolata in:

- uffici in staff alla Direzione Generale
- aree dirigenziali

Le aree sono a loro volta articolate in Servizi e Uffici.

Dall 1° gennaio 2015 l'Amministrazione Centrale è così articolata:

UFFICI DI STAFF

- Ufficio Affari generali, organi e rapporti con il Servizio sanitario nazionale
- Archivio Generale di Ateneo
- Ufficio Comunicazione
- Ufficio Formazione e sviluppo
- Ufficio Legale
- Ufficio Prevenzione e protezione
- Ufficio Procedure, processi e procedimenti
- Segreteria del Rettore e del Pro Rettore vicario
- Segreteria della Direzione Generale
- Ufficio Sistemi informativi direzionali

AREA DIDATTICA E RICERCA

- Servizio Didattica
 - Ufficio Orientamento e placement
 - Ufficio Diritto allo studio e servizi agli studenti
 - Segreterie Studenti - Como
 - Segreterie Studenti - Varese
 - Ufficio Formazione post lauream
- Servizio Ricerca e internazionalizzazione
 - Ufficio Relazioni internazionali
 - Ufficio Ricerca e innovazione

AREA RISORSE UMANE E RISORSE FINANZIARIE

- Servizio Finanza
 - Ufficio Contabilità
 - Ufficio Retribuzioni
- Servizio Personale docente
 - Ufficio Amministrazione e carriere docenti
- Servizio Personale tecnico amministrativo
 - Ufficio Amministrazione e carriere PTA

AREA INFRASTRUTTURE E LOGISTICA

- Servizio Gare e acquisti
- Servizio Edilizia e logistica
 - Ufficio Manutenzioni
 - Servizi Generali e logistici - Como
 - Servizi Generali e logistici - Varese



I Centri di servizi di Ateneo sono:

- Sistema Bibliotecario di Ateneo (SIBA)
- Sistemi Informativi e Comunicazione (SIC)
- Centro servizi per la gestione amministrativa e contabile dei Dipartimenti (sede di Como)
- Centro servizi per la gestione amministrativa e contabile dei Dipartimenti (sede di Varese)

Risorse Umane - Personale di ruolo al 31 dicembre del 2014:

- 86 professori ordinari;
- 143 professori associati;
- 153 ricercatori (134 RU e 19 RU a tempo determinato);
- 3 dirigenti, di cui 1 a tempo determinato;
- 301 unità di personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato;
- 17 unità di personale tecnico amministrativo a tempo determinato;
- 3 unità di personale tecnico amministrativo in comando.

3. II PIANO DELLA PERFORMANCE 2015-2017

3.1 Piano strategico di Ateneo

Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, rispettivamente nelle adunanze del 24 e 26 marzo 2014, hanno approvato il documento di programmazione triennale 2013-2015, predisposto ai sensi dell'art. 1-ter, comma 1, del D.L. 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla L. 31 marzo 2005, n. 43.

Nel documento di programmazione sono definiti gli obiettivi strategici che l'Università degli Studi dell'Insubria intende raggiungere; sono inoltre delineate una serie di attività volte al raggiungimento di tali obiettivi nell'ambito delle linee di intervento individuate dal D.M. 827/2013.

Gli obiettivi strategici elencati nel documento di programmazione sono:

- rafforzamento della vocazione internazionale, sia a livello didattico che di ricerca;
- miglioramento dell'efficacia dei processi formativi;
- supporto delle capacità di autofinanziamento della ricerca;
- semplificazione e digitalizzazione di processi e procedure amministrative;
- razionalizzazione delle sedi e dei servizi.

3.2 Obiettivi generali per il personale tecnico amministrativo dell'anno 2015

In coerenza con il documento di programmazione triennale, in attesa che venga approvato un piano strategico, il Consiglio di Amministrazione nella adunanza del 29 ottobre 2014 ha approvato i seguenti macro obiettivi per il personale tecnico amministrativo:

- A) Comunicazione istituzionale**
- B) Digitalizzazione**
- C) Riforma della Pubblica Amministrazione**
- D) Semplificazione**
- E) Valutazione della performance di tutto il personale**
- F) Verifica della nuova organizzazione**



Con il DDG 23 dicembre 2014, n. 1261, sono stati approvati i seguenti obiettivi 2015 per il personale tecnico amministrativo:

A) Comunicazione istituzionale

1. Nuovi percorsi concettuali per il sito web (GdL)
2. Insubria nei *social network* (IT)
3. Manuale di scrittura istituzionale Insubria (GdL)
4. URP e Call center come funzione condivisa

B) Digitalizzazione

1. Didattica

- a) Fascicolo elettronico di studente
- b) Foglio di congedo elettronico di studente
- c) Cruscotto in Esse3
- d) Domanda di laurea e di dottorato e tesi di laurea e di dottorato

2. Ricerca

- a) Sistema informativo per la ricerca

3. Personale

- a) Dematerializzazione delle domande di concorso, con relativi risultati senza ritardo (PTA, didattica integrativa/professori a contratto, PEO, etc. - v. D10.)
- b) Dematerializzazione delle missioni e di parte della modulistica (v. D1.)
- c) Software per la gestione delle presenze
- d) Identità elettronica - SPID e Eidas

4. Servizi di supporto

- a) E-Procurement (v. E4)
- b) Albo ufficiale di Ateneo on-line

C) Riforma della PA (Renzi / Madia)

1. Mappa delle competenze professionali di Ateneo
2. Formalizziamo il formalizzabile: Manuale delle procedure

D) Semplificazione

1. BPR di procedimenti strategici (Quatam PTA, QS2, Provisioning automatico account servizi tecnologici, trasferte del personale con voucher)
2. Servizi agli studenti tra Segreterie e MDQ con Call center di Ateneo
3. Convenzione UniverComo/Polimi per la gestione delle sedi di Como
4. Reperibilità (v. D11.)
5. Ticketing unico di Ateneo
6. Valutazione performance di tutto il personale
7. Testo unico delle disposizioni (regolamenti, circolare, ods, etc.) per il personale
8. Schedulazione delle scadenze amministrative di Ateneo
9. Esse3 PA
10. Flusso riscossione tasse studentesche
11. Revisione dei regolamenti di Ateneo (utilizzo aule, spese in economia, manuale controllo di gestione, alta formazione, etc.)

E) Verifica della nuova organizzazione

1. Centro Sistemi Informativi e Comunicazione (SIC) in Amministrazione Centrale (AC)
2. Centri di servizio Centri di servizi per la gestione dei dipartimenti della sede di Como e di Varese



3. Nuove figure professionali nei Dipartimenti (MDQ+SAD)
4. Ufficio Gare: approvvigionamenti centralizzati / centrali d'acquisto, (v. B4a)
5. Diritto allo studio con risorse interne

F) Obiettivi di mantenimento (provenienze dal 2014)

1. APP Insubria
2. COEP - Chiusure bilancio 2014
3. Fatturazione elettronica: ciclo passivo
4. Segretari di concorso (v. B3)

G) Piano Triennale 2013/2015

1. Settimana dei mestieri
2. Corsi di laurea erogati integralmente in teledidattica o in modalità blended

H) Infrastrutture

1. Outdoor wireless
2. Unificazione delle banche dati del patrimonio (con sw dedicato?)
3. Edilizia - Colonia agricola, Collegio S. Teresa, Palazzetto dello sport, etc.

3.3 Dagli obiettivi generali alla valutazione individuale

Il modello di definizione e assegnazione degli obiettivi, descritto nel Sistema di misurazione delle performance, prevede i seguenti passi:

- definizione, da parte della governance di Ateneo dei macro obiettivi del personale tecnico amministrativo, in accordo con gli obiettivi strategici dell'Ateneo;
- approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione dei macro obiettivi del personale tecnico amministrativo;
- declinazione da parte del Direttore Generale dei macro obiettivi approvati in Consiglio di Amministrazione in linee di intervento, che dovranno poi essere oggetto di analisi da parte di tutti i responsabili, anche ai fini della redazione omogenea e coordinata per classificazione del Piano della formazione;
- i Direttori di Dipartimento/responsabili di struttura declinano o ridefiniscono i macro obiettivi per la propria struttura;
- assegnazione da parte del Direttore Generale degli obiettivi individuali e/o di struttura ai dirigenti e ai responsabili degli uffici in staff in base alle linee di intervento fissate;
- assegnazione da parte dei Dirigenti degli obiettivi individuali e/o di struttura ai responsabili di servizi e a cascata i responsabili di servizi ai responsabili di ufficio in base alle linee di intervento fissate;
- approvazione, da parte del Consiglio di Amministrazione del Piano triennale delle performance in cui sono declinati gli obiettivi annuali del Direttore Generale.

A metà anno si verificano *in itinere* gli obiettivi assegnati e nei casi necessari sono rimodulati. Questa fase è importante nella gestione del ciclo delle performance in quanto permette di cogliere i cambiamenti che impattano sull'organizzazione e di effettuare gli opportuni aggiustamenti.

La valutazione individuale si compone di tre diverse sezioni, obiettivi di livello superiore, obiettivi di struttura/individuali e i comportamenti organizzativi, ciascuna con pesi diversi a seconda della figura professionale di appartenenza.

Gli obiettivi di livello superiore costituiscono la valutazione della performance della Direzione Generale e concorrono, seppur in percentuale variabile rispetto al ruolo, alla valutazione di tutto il personale. Per l'anno 2015 gli obiettivi di livello superiore sono descritti nel paragrafo 3.4.

Gli obiettivi di struttura/individuali sono assegnati ad ogni titolare di posizione organizzativa/dipendente.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è differenziata per figure professionali ed è estesa, a partire dal 2015 ai dirigenti.

La Tabella 2 riporta, per il triennio 2015-2017, il peso attribuito alle diverse tipologie di indicatori per famiglie professionali. Il peso attribuito è definitivo per il 2015 e ipotizzato per i successivi 2016 e 2017. Eventuali rimodulazioni relative agli anni 2015 e 2016 saranno valutati nel prossimo aggiornamento del Piano (scadenza 31 gennaio 2016).

Tabella 2 – Tipologie di indicatori per le diverse categorie di personale coinvolto nel processo di valutazione

Figura professionale	Sezioni	2015	2016	2017
Direttore Generale	Obiettivi di livello superiore	100	100	100
Dirigenti	Obiettivi di livello superiore	20	20	20
	Obiettivi di struttura/individuali	70	70	70
	Valutazione dei comportamenti	10	10	10
Personale di categoria EP	Obiettivi di livello superiore	10	10	10
	Obiettivi di struttura/individuali	60	60	60
	Valutazione dei comportamenti	30	30	30
Responsabili di ufficio	Obiettivi di livello superiore	10	10	10
	Obiettivi di struttura/individuali	50	50	50
	Valutazione dei comportamenti	40	40	40
Restante personale	Obiettivi di livello superiore	5	5	5
	Obiettivi di struttura/individuali	25	25	25
	Valutazione dei comportamenti	70	70	70

3.4 Gli obiettivi del Direttore Generale/ obiettivi di livello superiore

Gli indicatori volti a misurare il raggiungimento degli obiettivi di livello superiore, e i livelli di raggiungimento soglia, target ed eccellenza sono sintetizzati nella tabella seguente.

Tabella 3 - Misurazione della performance del Direttore Generale

Macro obiettivo	Nuova organizzazione per le strutture didattiche, di ricerca e di servizio					
Obiettivo n. 1	SIC in Area ICT					
	L'obiettivo consiste nell'analisi e revisione dell'attuale modello organizzativo, finalizzate a verificare la sostenibilità dello spostamento dell'attuale Centro Sistemi Informativi e Comunicazione (SIC) dentro l'Amministrazione centrale o mantenuto come Centro autonomo.					
	Indicatore	Criteri di misura	Peso	Soglia	Target	Eccellenza
	Data	Relazione del DG al MR	30	Entro 31 luglio	Entro 15 luglio	Entro 30 giugno
Macro obiettivo	Nuova organizzazione per le strutture didattiche, di ricerca e di servizio					
Obiettivo n. 2	Centri di servizio: riorganizzazione					
	L'obiettivo consiste nel ripensare e decretare la riorganizzazione del supporto amministrativo-contabile alle strutture di ricerca (Dipartimenti e Centri speciali) attualmente in capo al Centro Grandi attrezzature e ai due Centri per la gestione amministrativo-contabile dei Dipartimenti di Como e di Varese.					
	Indicatore	Criteri di misura	Peso	Soglia	Target	Eccellenza
	Data	DDG	50	Entro 15 novembre	Entro 15 ottobre	Entro 30 settembre
Macro obiettivo	Verifica delle famiglie professionali di Ateneo					
Obiettivo n. 1	Tecnici di laboratorio					
	L'obiettivo consiste nella convocazione e realizzazione di alcune riunioni con i tecnici di laboratorio delle strutture di ricerca dell'Ateneo al fine di affrontare problematiche specifiche ed eventualmente individuare un coordinatore per Como e uno per Varese.					
	Indicatore	Criteri di misura	Peso	Soglia	Target	Eccellenza
	N° riunioni	Convocazioni e realizzazioni riunioni	10	1 riunione	2 riunioni	3 riunioni
Macro obiettivo	Verifica delle famiglie professionali di Ateneo					
Obiettivo n. 1	Segretari amministrativi di dipartimento – SAD					
	L'obiettivo consiste nella convocazione e realizzazione di alcune riunioni con i Segretari di dipartimento per affrontare problematiche amministrativo-contabili-gestionali specifiche.					
	Indicatore	Criteri di misura	Peso	Soglia	Target	Eccellenza
	N° riunioni	Convocazioni e realizzazioni riunioni	10	1 riunione	2 riunioni	3 riunioni

La valutazione della performance del Direttore Generale è misurata attraverso il raggiungimento degli obiettivi di livello superiore. La performance del Direttore Generale concorre, come esplicitato nella Tabella 2, seppur con peso differente, alla valutazione delle prestazioni di ognuno. In tal modo è evidenziata la trasversalità e l'interdipendenza dei processi interni all'organizzazione e, quindi, la concorrenza di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi del sistema.

3.5 Obiettivi di struttura/individuali

Gli obiettivi di struttura/individuali sono assegnati dal Direttore Generale per i dirigenti e uffici di Staff, dai Dirigenti per i responsabili di servizio, dai responsabili di servizio per i responsabili di ufficio, per i responsabili di ufficio per i dipendenti.

Gli obiettivi di struttura/individuali possono essere di due tipi:

- *obiettivi 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.
- *obiettivi 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.

Le variabili significative da tener presente nella scelta degli obiettivi sono:

- *efficacia e qualità percepita*: riguarda la capacità dell'area di raggiungere gli obiettivi che le sono propri, cioè di produrre *output/outcome* in grado di rispondere alla domanda degli utenti in termini quali-quantitativi, nonché di instaurare relazioni positive con il complesso degli *stakeholder* di riferimento;
- *efficienza/economicità*: è relativa all'impiego delle risorse umane utilizzate per lo svolgimento delle attività di competenza dell'area, tenendo presenti le variabili del tempo e delle risorse strumentali e finanziari;
- *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.

I criteri per la definizione degli indicatori da utilizzare per la misurazione degli obiettivi sono:

- *rappresentatività* delle attività di competenza;
- *controllabilità*, in modo da essere riconducibili agli ambiti di competenza;
- *misurabilità*, ossia basati il più possibile su dati quantitativi;
- *indipendenza*, dall'apprezzamento soggettivo del valutatore;
- *frequenza*, ossia rilevabili a intervalli temporali prestabiliti;
- *trasparenza*, del processo di raccolta e di elaborazione delle informazioni;

I dati e le informazioni richiesti dal sistema degli indicatori che verranno definiti ogni anno saranno, in linea di massima, già presenti nei sistemi informativi di Ateneo oppure potranno essere raccolti appositamente per il processo di valutazione della performance.

La proposta relativa agli indicatori, in tutti i casi, verrà condivisa con il soggetto valutato.

Per ciascun indicatore verrà definito un *target* di prestazione, anche tenendo conto della serie storica dei risultati raggiunti e contenente un obiettivo di miglioramento. Rispetto a tale valore, verrà confrontata la performance effettivamente realizzata e, a seconda dello scostamento risultante, verrà espresso il giudizio di valutazione. La modalità di assegnazione del risultato è descritta nel documento "Sistema di misurazione e valutazione delle performance".

Con Decreto del Direttore Generale 23 dicembre 2014, n. 1261, sono stati approvati gli obiettivi 2015 per il PTA e sono state definite le incombenze a cascata per i responsabili di Unità

organizzative. È stata quindi avviata la fase di definizione degli obiettivi di struttura/individuali e definita la fase di monitoraggio dal 1 al 30 giugno 2015.

La fase di monitoraggio è finalizzata ad introdurre correttivi, rimodulazioni e migliorie che potrebbero rendersi necessarie a seguito di importanti cambiamenti intervenuti nel contesto interno e/o esterno tanto da condizionarne l'efficacia, quali: un ri-orientamento 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.

3.6 La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi si affianca alla valutazione dei risultati individuali e della struttura, integrandosi in un unico sistema.

La valutazione dei comportamenti organizzativi verrà ponderata in maniera decrescente rispetto al ruolo professionale ricoperto (come riportato in Tabella 2), 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 o cui non vengono assegnati obiettivi, la cui realizzazione dipenda da responsabilità specifiche.

La valutazione dei comportamenti per l'anno 2014, che verrà avviata a breve, sarà fatta utilizzando tre tipologie di schede:

- 1 scheda per il personale di cat. C e D responsabile di posizione organizzativa amministrativa;
- 1 scheda per il personale di cat. C e D con posizione organizzativa tecnica;
- 1 scheda unica per il personale di cat. EP

Ogni scheda comprende la valutazione di 5 aree comportamentali (6 aree solo per gli EP) con scala valutativa da 1 a 5; il feedback qualitativo; le osservazioni del valutato; la valutazione finale con le firme da parte di valutatore e valutato

Per l'anno 2015, l'Ateneo intende implementare un'analisi dei comportamenti attesi per i dirigenti e rivedere il sistema attualmente in uso, tanto per i titolari di posizioni organizzative quanto per il restante personale.

4. CONCLUSIONI

L'adozione di un Piano delle performance fondato sull'applicazione di un sistema di gestione per obiettivi deve avvenire in modo graduale.

La complessità della materia, la frammentarietà del contesto esterno e il carattere profondamente innovativo dell'argomento suggeriscono un approccio multidisciplinare e graduale. Nel corso del 2015, continuerà l'approfondimento - anche metodologico - da parte del gruppo di lavoro finalizzato al miglioramento della performance.

Il rapporto tra Piano della performance e Piano della formazione è stretto e articolato su più livelli. Da un lato, la formazione è strumento per consentire al personale il raggiungimento degli obiettivi assegnati, dall'altro il sistema di valutazione delle performance richiede che valutatori e valutati siano adeguatamente formati. Nel Piano della formazione 2015 sono previsti interventi formativi in entrambi gli ambiti.