



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA

Sistema di misurazione e valutazione della performance

UOC Organizzazione, Sviluppo e Formazione
Novembre 2013

Indice

1. Premessa	3
1.1. Premessa metodologica	5
1.2. Il contesto di riferimento	5
2. Caratteristiche distintive dell'organizzazione	8
3. Caratteristiche del processo:	10
Fasi, tempi e modalità di attuazione del processo	
Soggetti e responsabilità	
Trasparenza del processo	
4. Misurazione e valutazione della performance organizzativa	12
5. Misurazione e valutazione della performance individuale	17
5.1. Procedure di conciliazione	23
6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	24
7. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	25
8. Conclusioni	27

Allegati

All. 1	Adempimenti ciclo performance
All. 2	Organigramma generale Unibs

1 Premessa

Il presente documento viene redatto dal responsabile della U.O.C. Organizzazione, Sviluppo e Formazione, in collaborazione con i responsabili del Settore Risorse Economiche e dei Servizi Risorse Umane e Controllo, Valutazione e Reporting, nel rispetto delle prescrizioni di cui al D. Lgs. n. 150/2009¹, oltre che con riferimento alle principali delibere² CIVIT³ in materia, mantenendo, inoltre, il confronto con ulteriori attori, quali Atenei geograficamente vicini o simili per dimensioni e caratteristiche.

Proficuo, in itinere, pure il confronto con il Nucleo di Valutazione di Ateneo⁴ - redattore, ai sensi dell'art. 30 comma 3, del Sistema in prima applicazione⁵, - per la condivisione di osservazioni e suggerimenti per il miglioramento del sistema medesimo. Il Documento viene successivamente presentato dal Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione, per l'adozione da parte dell'Ateneo. A tal fine, si ricorda che: <<La definizione e l'adozione del Sistema sono due momenti separati, concettualmente e temporalmente, e di competenza di due attori differenti:

- la definizione del Sistema rientra nella competenza degli OIV ai sensi sia dell'articolo 30, comma 3, ove è previsto espressamente, sia dell'articolo 7, comma 2, del decreto⁶>>;
- l'aggiornamento è di competenza dei dirigenti di ciascuna amministrazione e, in particolare la dirigenza di vertice con il supporto della struttura tecnica permanente⁷;

¹ Il Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15, norma l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni. In tale ambito, fu istituita la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (Civit/ora ANAC) che, con Delibera n. 09/2010, esprimeva l'avviso che:

- le Università non siano tenute ad istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione di cui all'articolo 14 del D. Lgs. n. 150/2009,
- a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di valutazione, di cui alla Legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla Legge n. 370/1999,
- le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal D. Lgs. n. 150/2009.>>

² Delibere n. 9 e 114 /2010, n. 1/2012 e n. 6/2013.

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

⁴ L'attuale Nucleo di valutazione, costituito con DR Reg. XXX n. 250 del 05.03.2011, a seguito di revisione degli organi di governance in attuazione delle legge n. 240/2010, ha presieduto ai processi di verifica sul funzionamento del sistema (Relazione sul funzionamento complessivo del sistema; documenti di Validazione sulle relazioni riferite ai cicli conclusi) e fornito, in parallelo, indicazioni volte al miglioramento dello stesso, progressivamente recepite nei Piani e Relazioni annuali sulla performance.

⁵ Il documento fu adottato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 233/14857 del 17 febbraio 2011.

⁶ Delibera Civit n. 104/2010.

⁷ Delibera Civit n. 1/2012 sul miglioramento dei Sistemi e Piani della performance.

- l'adozione spetta, invece, <<all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'amministrazione, secondo i rispettivi ordinamenti, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato articolo 7, comma 1, del decreto>>.

In particolare, con riferimento all'attuale aggiornamento del Sistema, preme, evidenziare la scelta di pervenire solo ora ad una revisione dello stesso, stante il compimento dello sforzo riorganizzativo che ha pervaso tutte le componenti dell'Ateneo nel triennio 2011-2013 e che, a partire dalla nomina del nuovo Rettore, ha interessato i seguenti items:

revisione statutaria⁸,

nomina della nuova governance Unibs⁹, disegnata secondo le indicazioni di riforma del sistema universitario¹⁰,

riorganizzazione della tecno-struttura¹¹,

revisione della normativa interna, per favorire l'allineamento dei Regolamenti Unibs ai decreti attuativi della riforma del sistema universitario,

sviluppo di un piano d'innovazione tecnologica e digitale, per l'adozione di applicativi orientati l'implementazione del dataware-house di Ateneo.

E' opportuno, infine, significare in questa sede anche l'ulteriore sforzo che ha unito Direzione Generale, Amministrazione, Accademia e Governance con il passaggio al bilancio unico finanziario di previsione per l'anno 2013 ed alla contabilità economico-patrimoniale dall'1 gennaio 2014, stante che la loro costruzione, in una logica unica di Ateneo, ha rappresentato un evolvere culturale fondamentale, nell'adeguamento alle richieste normative e alle esigenze gestionali del nuovo assetto di governance.

L'aver dunque raggiunto una realtà organizzativa stabile, sia a livello di governo sia di struttura amministrativa e la messa in chiaro dei primi significativi feedback all'aver profuso un forte impegno per favorire anche nel personale un passaggio culturale verso nuove logiche di organizzazione e gestione dei processi di lavoro e dei sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane, avvalorano la tempistica adottata per l'emissione del Sistema

⁸ Adozione del nuovo Statuto con DR n. 68 del 2 dicembre 2011 e pubblicazione sulla GU n. 289 del 13 dicembre 2011.

⁹ Al Nucleo di Valutazione ed al Collegio dei Revisori - già attivi sin dal primo quadrimestre 2012- sono seguiti il Senato Accademico ed il Consiglio di Amministrazione, le cui prime sedute si sono svolte nell'ultimo bimestre dell'anno. Parallelamente, si realizzò l'impegno per la costituzione e messa in funzione degli otto nuovi Dipartimenti, ormai attivi dall'1 novembre 2012.

¹⁰ Legge 30 dicembre 2010, n. 240, Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario.

¹¹ Il disegno riorganizzativo si è sviluppato nel periodo intercorrente tra il mese di ottobre 2011 - approvazione Consiliare del progetto di revisione della tecno-struttura (Delibera n. 243/15109 del 28.10.2011) e l'1 novembre 2012 con l'avvio delle otto nuove Amministrazioni Dipartimentali (DDDG n. 40 del 25.05.2012).

revisionato, con l'obiettivo di aprire il ciclo di gestione della performance 2014 allineato a tutte le evidenze di Ateneo.

1.1 Premessa metodologica

Dal punto di vista metodologico si privilegia l'implementazione di un sistema,

- in grado, da una parte, di guidare le scelte e i comportamenti e, dall'altro, di significare il contributo degli attori coinvolti al perseguimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ateneo, tanto a livello organizzativo generale (performance organizzativa) quanto a livello di singoli individui (performance individuale),
- coerente con gli strumenti disponibili e il know-how acquisito, entrambi in progressivo miglioramento, come specificamente richiesto dalla normativa di riferimento e interiorizzata dall'Amministrazione.

Inoltre, si adotta un linguaggio non strettamente tecnico, per favorire l'intelligibilità del documento ai diversi attori interessati (dagli organi di governance e dal personale amministrativo direttamente coinvolti, fino agli studenti e agli ulteriori stakeholder esterni).

In ottica, inoltre, di miglioramento anche del Documento medesimo, si ritengono acquisiti terminologia, esperienze e feedback maturati ed esposti nei documenti sul ciclo della performance già adottati, focalizzando piuttosto l'attenzione su nuovi contributi.

Con riferimento, infine, alle caratteristiche generali di Ateneo, si privilegiano in questa sede le variabili macro, rinviando ai conseguenti Piani e Relazioni sulla performance l'andamento annuale dei dati quantitativi di dettaglio.

1.2 Il contesto di riferimento

L'attuale scenario di riferimento per gli atenei italiani è caratterizzato:

- da una parte, dalla forte contrazione di risorse pubbliche che ha portato ad una progressiva riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario - principale voce di finanziamento per le università,
- dall'altra, da una forte spinta alla competitività su scala internazionale,
- il tutto in presenza di forti vincoli alle possibilità di assunzione di personale e capitoli di spesa contingentati.

Quanto sopra rappresenta, al tempo stesso, un'imprescindibile opportunità per le organizzazioni, costrette ad un momento di analisi e riflessione sul proprio dato di mission. Ed è proprio in tale contesto che si posiziona anche il rilancio dell'Ateneo su un dato di progettualità strategica a medio-lungo termine. Con Health & Wealth, il progetto strategico di Ateneo che la governance sta progressivamente delineando, a partire dal primo semestre 2013, e su cui anche l'accademia si sta ridefinendo e riposizionando, l'Università degli Studi di Brescia mira alla propria trasformazione da università generalista a università tematica. Attorno al duplice obiettivo rappresentato dalla volontà di:

- produrre nuova conoscenza con cui
 - formare le nuove generazioni
 - e partecipare attivamente al progresso di Brescia, dell'Italia e dell'Europae
- 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,

verranno orientate tutte le eccellenze interdisciplinari di Ateneo, di area biomedica, ingegneristica ed economico-giuridica, per la realizzazione di un progetto trasversale che, attorno ai temi della salute, dell'ambiente e del benessere, produca nel tempo significative ricadute sul tessuto economico-sociale, sul benessere dei cittadini, sul territorio. Sul suddetto impianto si incardina, altresì, l'ambizione a divenire un'università aperta alle migliori esperienze e partnership internazionali.

La progettualità nella ricerca e sull'offerta formativa del prossimo futuro saranno, dunque, indirizzate su questo tema, così come lo sviluppo delle competenze tecnico-specialistiche dell'amministrazione, quale elemento gestionale a supporto delle funzioni core. Il quadro delle performance che si verrà, quindi, a definire sulle prossime annualità del ciclo sarà, dunque, fortemente determinato dal suddetto progetto.

Dal punto di vista del **quadro normativo di riferimento**,

in risposta alle esigenze espresse dal sistema universitario ed a seguito delle Note intercorse tra MIUR, ANVUR, CIVIT¹², CODAU, CRUI, CONVUI e Ministero della Pubblica Amministrazione, volte a significare:

- da una parte, l'esigenza di raccordo tra la Commissione e l'Agenzia con riferimento ai dettati per il sistema universitario,
- dall'altra il riconoscimento delle specificità e dell'autonomia degli atenei all'interno del comparto pubblico, consentendo loro di adottare "in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale"¹³,

il Governo giunse nel mese di giugno 2013 ad una prima rimodulazione delle principali competenze tra i suddetti attori istituzionali. In particolare, con il D.L. n. 69/2013¹⁴ si 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. Pertanto a seguito di tali disposizioni si è determinato il trasferimento da CIVIT ad ANVUR delle competenze relative alla valutazione del ciclo della performance delle università. Ad ANVUR, quindi, compete non più solo la valutazione delle attività didattiche e di ricerca degli Atenei, ma anche delle attività amministrative, seppur nel rispetto delle linee generali di indirizzo fissate da CIVIT. Ai sensi, inoltre, dell'entrata in vigore della Legge n.125/2013¹⁵, la suddetta Commissione "ha assunto la denominazione Autorità nazionale anticorruzione¹⁶ e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche

¹² Avviso CIVIT del 12.04.2012: <<In risposta alle richieste provenienti dalle Università, la Commissione, nella seduta del 12 aprile 2012, ha espresso l'avviso che, con riferimento all'attività svolta nell'anno 2011, le Università, nella loro autonomia, diano attuazione ai principi espressi nelle delibere della Commissione nn. 4, 5 e 6 del 2012 aventi ad oggetto, rispettivamente, la relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione della trasparenza e integrità, la relazione sulla performance e la relativa validazione.>>

¹³ L. n. 240/2010, articolo 2, comma 1, lettera f) e Delibera CIVIT n. 9/2010.

¹⁴ All'art. 60, c. 2, del DL 69/2013 si stabilisce che "all'art. 13, c. 12, del D. Lgs n. 150, è aggiunto in fine il seguente periodo: "Il sistema di valutazione della attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, e' svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario (ANVUR) e della ricerca nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5."

¹⁵ Conversione in legge con modificazioni il d.l. n. 101/2013, recante "Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione delle pubbliche amministrazioni.

¹⁶ Designazione ai sensi dell'articolo 1 della Legge n. 190/2012, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".

amministrazioni (A.N.AC.)”, rimanendo, pertanto, concentrati sulla stessa “compiti di trasparenza e di prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni”.

Oltre, dunque, alla previsione di una forte integrazione tra i documenti precipui di gestione del ciclo della performance – il Sistema, che ne definisce l’impianto metodologico; il Piano, quale documento gestionale di avvio ed implementazione del ciclo e la Relazione, per la rendicontazione ex post, a favore degli stakeholder - la normativa richiede una lettura unitaria ed integrata anche con il Programma triennale per la trasparenza e l’integrità ed il Piano triennale di prevenzione della corruzione. Nel rispetto delle suddette indicazioni, la Direzione Generale, il Responsabile della prevenzione e della corruzione e della trasparenza e le funzioni preposte allo sviluppo organizzativo ed ai sistemi di controllo, valutazione e reporting hanno attivato un canale di confronto stabile, per garantire presidio e armonico sviluppo del quadro d’insieme.

Con specifico riferimento ai documenti previsti dal D.Lgs. 150/2009, relativi al ciclo della performance si rinvia all’**All. n. 1** che -in consecutio logica- riporta le evidenze che l’Amministrazione deve produrre, il Consiglio di Amministrazione adottare e su cui il NuV/OIV svolge la propria funzione di indirizzo, monitoraggio e validazione.

2 Caratteristiche distintive dell’organizzazione

L’Ateneo bresciano, collocato in un contesto regionale particolarmente ricco di iniziative universitarie e connotato da forti elementi di dinamismo culturale, è nato nel 1982 sulla spinta dei fabbisogni di alta formazione e ricerca espressi dalla realtà locale. Il contesto principale di riferimento dell’Università degli Studi di Brescia è storicamente costituito dal capoluogo di provincia e dalle aree limitrofe, ancorché una parte degli studenti provenga da altre province della Regione Lombardia, dalle altre regioni italiane e dall’estero. Proprio su impulso della nuova governance, d’altra parte, si sta affermando la volontà, sotto il profilo strategico, di promuovere le finalità istituzionali in contesto internazionale, attraverso l’attrazione di capitale umano d’eccellenza, nuovo impulso alla mobilità di studenti e ricercatori, e l’esplorazione di nuovi orizzonti, anche geografici, per *partnership* dal contenuto innovativo. Evidente e fattiva testimonianza del nuovo indirizzo di sviluppo a medio e lungo termine sono, a titolo esemplificativo i seguenti punti di esposizione dell’Ateneo di fronte alla comunità nazionale ed internazionale:

- l'approvazione, a febbraio 2012, da parte del Consiglio di Amministrazione¹⁷ del progetto di internazionalizzazione dell'Università per il periodo 2011-2020, finanziato dal MIUR;
- il lancio nella primavera 2013 del progetto strategico Health & Wealth at Unibs, con cui viene proposto un nuovo progetto di Ateneo, da tradizionale università generalista, ad università tematica attorno ai temi del benessere e della salute dei cittadini e dell'ambiente;
- la partecipazione a progetti smart¹⁸ in ambito nazionale, ed a cluster sia regionali, sia nazionali;
- l'incremento dei progetti di internazionalizzazione¹⁹, sia in termini numerici, sia per l'importo finanziato.

L'Ateneo conta i seguenti 8 Dipartimenti *ex lege* n. 240/2010 in area economico-giuridica, medica e ingegneristica -attivi dall'1 novembre 2012, in sostituzione delle rispettive quattro precedenti Facoltà-:

MACRO-AREA	DIPARTIMENTO
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

e attraverso la propria proposta progettuale, rivolta a oltre 15.000 studenti, eroga alta formazione con un'offerta formativa comprendente corsi di laurea di primo livello, corsi di laurea specialistica e magistrale, corsi di laurea magistrale a ciclo unico, master di I° e II° livello, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e corsi di dottorato di ricerca. In risposta alla propria proiezione internazionale, anche il progressivo incremento di percorsi didattici in lingua inglese²⁰.

¹⁷ CdA 248/15218 del 28.02.2012; SA 287/5416 del 02.04.2012

¹⁸ Sono stati approvati e finanziati dal MIUR i progetti Smart Living, Smart Water Resource and Management, Smart Aging; nell'ambito dei Cluster nazionali, sono stati approvati sul bando Fabbrica Intelligente, i progetti Adaptive e ICT Smart Manufacturing; in ambito regionale, a titolo esemplificativo il Cluster sul progetto Smart Cities.

¹⁹ A titolo di esempio, sul VII PQ e/o sul programma Life Plus.

²⁰ Sull'A.A. 2013/2014: Curriculum in Business e Curriculum in International Business and Innovation, per l'area economica; Corso di laurea magistrale in Communication Technology and Multimedia ed in Land and Environmental Engineering, in area ingegneristica.

A supporto e completamento dell'offerta formativa, nell'ottica dei servizi a favore dell'utenza, si inseriscono le attività erogate dai Servizi agli Studenti a favore di orientamento, tutorato e servizi di stage. Sono, inoltre, integrati nell'Ateneo anche policy e servizi a sostegno del diritto allo studio universitario.

3 Caratteristiche del processo: fasi, tempi, modalità di attuazione; soggetti e responsabilità; trasparenza

Il D.Lgs. n. 150/2009 dispone nei suoi principi generali e all'articolo 7 che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che a tal fine adottino, con apposito provvedimento, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Anche le Università, quindi, nel rispetto della propria autonomia e specificità ed alla luce di quanto già richiamato nei precedenti capitoli, sono destinatarie della suddetta disciplina.

Cogliendo l'opportunità insita nel suddetto decreto, l'Ateneo ha, quindi, avviato una stagione di forte cambiamento culturale, a livello sia di governance sia di personale tecnico-amministrativo, entrambi soggetti attivi all'interno del ciclo della performance, seppur nel rispetto dei differenti ruoli istituzionali. La graduale introduzione di logiche e prassi valutative interne all'organizzazione e di apertura all'esterno, attraverso percorsi di benchmarking con altri atenei²¹, conferma la scelta di andare oltre il mero adempimento normativo e cogliere le opportunità sottese ad un effettivo processo di definizione e realizzazione di nuove policy in tema di gestione e sviluppo delle risorse economico-finanziarie, di internazionalizzazione, di gestione e sviluppo delle risorse umane.

All'interno di policy, fondate sui principi di responsabilità e trasparenza, l'implementazione del ciclo della performance rappresenta lo strumento di elezione per il progressivo miglioramento dell'intero processo.

Nel dettaglio, il ciclo di gestione della performance si sviluppa attraverso i seguenti steps:

²¹ A titolo esemplificativo:

- l'esperienza del check up sullo stato di salute dell'Ateneo, condotto nel 2011 dal MIP,
- l'esperienza Good Practices con cui Unibs sottopone annualmente a valutazioni di efficienza, efficacia oggettiva ed efficacia percepita i propri servizi amministrativi a supporto delle funzioni core di Ateneo;
- la rilevazione del grado di benessere organizzativo del personale, introdotta nel 2013 ai sensi del D.Lgs. 150/2009 e Nota CIVIT del 20.12.12

- 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;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati, in rolling durante l'intero anno attraverso: processi di confronto e/o comunicazione interna con il Comitato Partecipativo del pta - appositi incontri tri/quadrimestrali -, le RSU, in sede di CCI, con il personale, in occasione degli incontri periodici organizzati dal Direttore Generale e/o dai responsabili apicali, pubblicazione di report sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente. Alla governance, inoltre, semestralmente, in occasione delle sedute del Consiglio di Amministrazione, viene riportato feedback da parte, rispettivamente, del Direttore Generale e del Rettore sull'andamento dei principali processi di valutazione e sviluppo delle risorse umane e l'andamento realizzativo relativo alle linee di indirizzo gestionali affidate dai Consiglieri al Direttore.

Numerosi e a diversi livelli, dunque, i momenti dedicati alla trasparenza²², con cui l'Amministrazione, supportata dalla funzione RU/Sviluppo organizzativo, presenta e condivide con i principali stakeholder di riferimento policy ed evidenze relative al ciclo della performance. Parallelamente e logicamente interconnesse a quanto sopra, anche

²² 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.

ulteriori giornate dedicate a momenti formativi/informativi in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza, organizzate e condotte dal Responsabile Unibs per l'anticorruzione, rivolte tanto all'accademia, quanto al personale, con riferimento agli specifici profili di rischio.

Da ultimo, con riferimento ai Soggetti coinvolti nel funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance, si integra quanto espresso in Premessa, evidenziando:

Soggetto	Ruolo
ANVUR	Valutazione delle attività amministrative delle università
CdA	Definizione linee strategiche di Ateneo e relativa declinazione sulla direzione generale; processo di valutazione della performance organizzativa e individuale del DG; adozione documenti ciclo performance.
NuV	Svolge per le università funzioni di OIV.
DG, dirigenti, altri responsabili apicali	Indirizzo e governo del sistema di definizione, assegnazione, monitoraggio obiettivi e valutazione performance.

4 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

L'assetto di processo oggetto del Sistema concerne il contributo che la sfera amministrativo-gestionale è in grado di apportare agli indirizzi strategici di Ateneo, attraverso il supporto alle funzioni istituzionali. Non rientrano, invece, nel ciclo della performance 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.²³

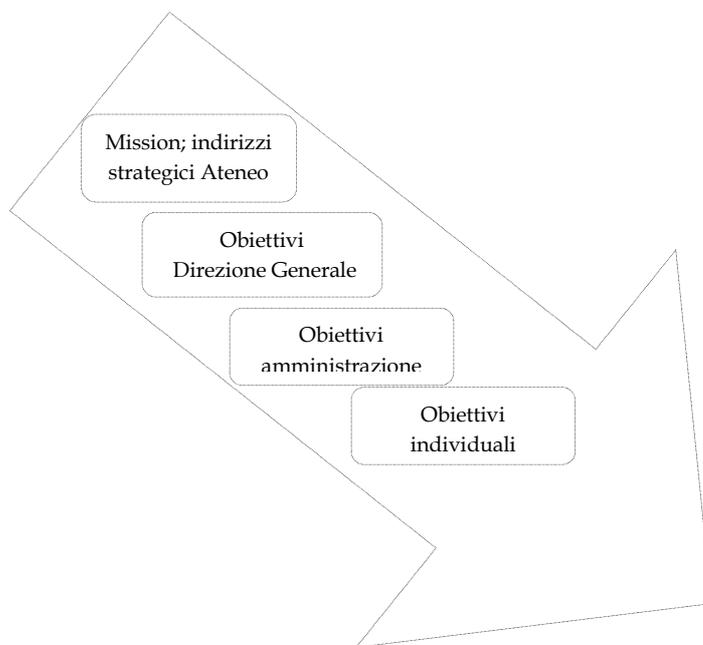
Oltre, dunque, a riflessioni relative ad alcune variabili macro a livello di struttura organizzativa, vengono espresse le linee di indirizzo relative al sistema di valutazione individuale, entrambi elementi rientranti negli "ambiti di misurazione e valutazione della performance", di cui al D. Lgs. 150/2009.²⁴

²³ Il sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento), costituisce l'insieme delle attività dell'Agenzia in attuazione delle disposizioni della L. n. 240/2010 e del D.Lgs. n. 19/2012, le quali prevedono l'introduzione del sistema di accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi universitarie, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei e il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle università. L'ANVUR ha il compito di fissare metodologie, criteri, parametri e indicatori per l'accreditamento e per la valutazione periodica. All'ANVUR spettano inoltre la verifica e il monitoraggio dei parametri e degli indicatori di accreditamento e valutazione periodica anche ai fini della ripartizione della quota premiale delle risorse annualmente assegnate alle università. A partire dal 2013, con l'emanazione del DM 47/2013, gli atenei hanno iniziato ad applicare progressivamente il sistema integrato AVA

²⁴ Agli artt. 8 e 9 del Decreto sono individuati, rispettivamente, gli ambiti della performance organizzativa ed individuale per le pubbliche amministrazioni.

In un Sistema adeguato, 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

Quanto sopra, nel rispetto delle indicazioni metodologiche delineate dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, oltrechè nel progressivo recepimento dei suggerimenti per il miglioramento del sistema, espressi dall'organo in funzione alla propria attività di indirizzo e monitoraggio.



A fronte del processo d'innovazione che in forma pervasiva ha caratterizzato l'implementazione del Sistema, parallelamente alla ridefinizione del nuovo assetto di governance²⁵ e di riorganizzazione della tecno-struttura, la principale novità, rispetto alle fasi introduttive del ciclo, è rappresentata dalle nuove Amministrazioni dipartimentali, gerarchicamente poste alle dipendenze del dirigente del Settore Risorse Economiche.

Stante che la misurazione e la valutazione della *performance* è alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Università, della valorizzazione delle

²⁵ Ai sensi dell'art. 6 dello Statuto: "Sono organi dell'Università: il Rettore, il Senato accademico, il Consiglio di amministrazione, il Collegio dei revisori dei conti, il Nucleo di valutazione, il Direttore generale."

competenze manageriali e tecnico-specialistiche delle proprie risorse, della responsabilità per risultati e dell'integrità trasparenza dell'azione amministrativa, si rinvia all'organigramma generale (All. n. 2) per l'evidenza della mappa delle responsabilità amministrative Unibs, come ridisegnate sulle unità di staff e prime linee della Direzione Generale²⁶.

A livello organizzativo, successivamente e a completamento:

della revisione statutaria;

dell'adeguamento della normativa interna ai nuovi dettati di legge ed alle logiche con cui sono processati i servizi amministrativi;

al raggiungimento di una struttura organizzativa stabile;

ad una prima pesatura delle posizioni di vertice per i ruoli in organigramma;

l'attenzione dell'Amministrazione si sta concentrando sulla definizione del set di competenze tecnico-specialistiche caratterizzanti i differenti profili professionali, in quanto, da una parte, strumentali a favorire un percorso di sviluppo delle risorse umane presenti in Ateneo e, dall'altra, funzionali ad indirizzare le leve gestionali disponibili.

Attraverso un percorso orientato a principi di trasparenza e responsabilità, l'Amministrazione ha definito e portato all'attenzione dei principali stakeholder di riferimento il repertorio dei saperi specialistici e abilità tecnico-professionali che si attende siano posseduti e agiti da parte degli attori che ricoprono i differenti ruoli organizzativi, affinché ciascuna professionalità sia espressa con la massima efficacia.

La graduale introduzione del nuovo strumento si inserisce, dunque, all'interno di un processo di miglioramento del Sistema, per orientare in modo integrato i comportamenti organizzativi, introdurre un ulteriore elemento di cultura organizzativa nel personale, meglio definire i processi di responsabilità interni all'organizzazione e le aree critiche per il miglioramento dell'*outcome*, in corrispondenza dei gap che saranno rilevati.

²⁶ Si rammenta, inoltre, che sul sito istituzionale di Ateneo è, altresì, consultabile il "Funzionigramma", documento gestionale per la rappresentazione delle macro-attività sviluppate e/o presiedute dalle unità organizzative sopra-definite. Si significa, inoltre, in questa sede, che per eventuali e successivi aggiornamenti all'organigramma e al Funzionigramma, di norma portati all'attenzione del Consiglio di Amministrazione, in occasione dell'approvazione del Piano della performance, sarà garantita la consueta pubblicazione on line.

I driver sottostanti alla gestione delle risorse umane Unibs secondo una logica per competenze entreranno in un apposito documento di policy adottato dal Direttore Generale, previo avallo consiliare.

Stante la potenzialità sottesa a tale strumento gestionale -e per il quale verrà implementato apposito applicativo web- il medesimo è stato presentato dal Direttore Generale, con il supporto dello Sviluppo organizzativo e responsabili di staff e prime linee, a tutto il personale interessato, oltreché alle rappresentanze sindacali ed al Comitato partecipativo del personale.

In ultimo, con riferimento allo sviluppo di dati più prettamente quantitativi sulla misurazione e valutazione della performance organizzativa, attraverso un percorso partito dall'iniziale confronto con il set di indicatori messo a punto dal gruppo di atenei aderenti al Progetto guidato dal MIP-SUM - in sede di avvio del ciclo performance per il sistema universitario - e successivamente arricchitosi dei contributi del Nucleo di valutazione e di riflessioni generate dall'esperienza Good Practices, l'attuale cruscotto si è assestato sull'indagine delle seguenti marco-aree:

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

Si riportano a titolo esemplificativo le principali aree oggetto d'indagine, rinviando agli allegati del Piano e della Relazione sulla performance, per i dettagli sugli indici di misura adottati e i valori rilevati, stante il progressivo affinamento/razionalizzazione degli stessi, in funzione:

delle effettive possibilità di pervenire ad una raccolta organizzata ed omogenea di alcune informazioni,

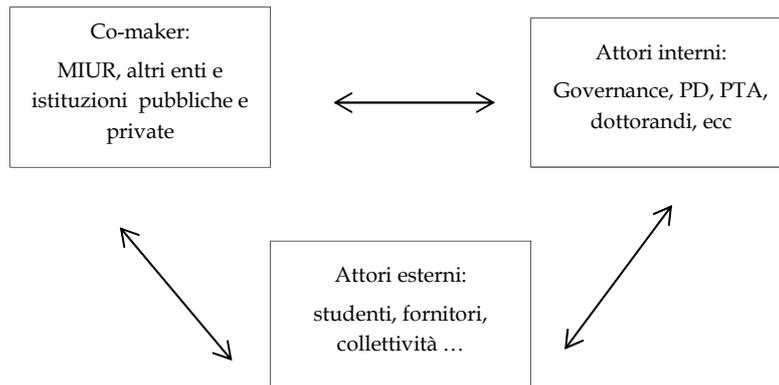
dello stato di implementazione del sistema di reporting direzionale, dell'evolvere delle esperienze del sistema universitario nel suo complesso.

Si guarda, infatti, ad un'efficace e progressiva integrazione dei suddetti elementi, quale occasione per una rivisitazione del set di indicatori, funzionale all'individuazione di un pannel numericamente contenuto e rappresentativo delle informazioni realmente significative per il cruscotto direzionale di Ateneo.

Area indicatori economico-finanziari da bilancio (es.)
-Sostenibilità finanziaria:
FFO
Autofinanziamento
Attrattività finanziamenti competitivi
Avanzo
Indebitamento
-Equità delle politiche di diritto allo studio
- Indicatori gestionali da bilancio:
Costi delle infrastrutture (utility; rete)
Spese di personale per il supporto alla didattica
Spese di personale per il supporto alla ricerca
Area indicatori gestionali (es.)
Infrastrutture – customer satisfaction sugli spazi
Rete – sicurezza / indisponibilità della rete
Mobilità interna
Supporto alla didattica (tasso di occupazione a un anno dalla laurea; post laurea)
Supporto alla ricerca (customer docenti; internazionalizzazione)
Sistema Bibliotecario di Ateneo
Processi di dematerializzazione
Area legale – gestione contenziosi
Ulteriori indicatori gestionali (es.)
Efficacia oggettiva:
indice della copertura informatica
copertura della formazione per il pta
tempo medio rimborso missioni
tempo medio pagamento fatture
tasso smaltimento rifiuti (speciali).
Efficacia percepita:
soddisfazione del personale su servizi informatici
indagine clima organizzativo
soddisfazione del personale sui servizi contabili
soddisfazioni laureandi su esperienza universitaria nel complesso
soddisfazione studenti che hanno usufruito del placement
soddisfazione studenti / docenti per servizi bibliotecari
Efficienza:
costo unitario pianificazione e controllo

costo unitario contabilità
costo unitario servizi di sicurezza
costo unitario gestione della comunicazione
costo unitario supporto SSN
costo unitario affari generali e legali

Richiamando i principali stakeholder dell'Ateneo²⁷,



così come gli indicatori globali, in particolare quelli rappresentativi della salute finanziaria dell'ente, sono di primario interesse a livello ministeriale, di governance, delle strutture dirigenziali e per enti partner; gli indicatori gestionali e di customer satisfaction costituiscono informazioni di ritorno fondamentali per la struttura amministrativa di vertice, ai fini di governo e/o riequilibrio dei propri servizi, oltreché eventuale elemento conoscitivo per personale, studenti, altri portatori di interessi.

5 Misurazione e valutazione della performance individuale

Il percorso metodologico individuato intende rafforzare il collegamento tra:

- la dimensione della performance organizzativa, 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,
- la misurazione e valutazione della performance individuale, in termini di conseguimento obiettivi e/o comportamenti organizzativi, per il personale tecnico amministrativo,

²⁷ Gli stessi vanno intesi sia come coloro che con la propria azione e desiderata possono influenzare le scelte e il modus operandi dell'amministrazione, sia come coloro che beneficiano dei servizi dalla stessa erogati.

- 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. In quest'ambito si potrebbero sviluppare, nelle prossime fasi del ciclo della performance e in relazione ad eventuali specifiche da parte dell'ANVUR, riflessioni in merito all'opportunità di introdurre ulteriori elementi di misurazione, rapportati al contributo dei responsabili di staff e prime linee della direzione, ad obiettivi di struttura.

Dopo la fase iniziale di introduzione, condivisione e consapevolezza degli elementi culturali e gestionali insiti nel Sistema, gli attuali documenti del ciclo diventano realmente funzionali ad esporre le determinazioni assunte e condivise da tutti i soggetti che hanno responsabilità all'interno del processo. In tal senso, Sistema, Piano e Relazione servono per comunicare scelte, indirizzi ed evidenze sul sistema di misurazione e valutazione.

I livelli di attenzione sul sistema di valutazione individuale dell'Ateneo concernono:

il Direttore Generale,

i dirigenti

il personale tecnico amministrativo.

Stante che il Sistema rappresenta il momento di definizione dell'impianto metodologico del processo si riportano di seguito le linee guida per i suddetti canali valutativi.

Il Direttore Generale

Per il Direttore Generale, organo di Ateneo ex Lege n. 240/2010, si profila la seguente situazione:

- a) il CdA, su proposta del Rettore, attribuisce annualmente al DG alcuni obiettivi che verranno perseguiti nel corso della sua attività. La formalizzazione avverrà nel lasso temporale che va dall'approvazione del bilancio 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, 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;

- 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.

Il processo valutativo sopra definito 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 dirigenti

Per il management dell'Università, costituito dai dirigenti, il processo valutativo, avviene con riferimento alle prescrizioni di Legge²⁸ e dello Statuto dell'Università 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.

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

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.

²⁸ TU sul Pubblico impiego D. Lgs. 165/2001, D. Lgs. 286/1999, D.L. n.95/2012 convertito in L. n. 135/2012 L. n. 190/2012, nonché D.Lgs 150/2009.

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.

Il personale senza responsabilità dirigenziale

Per quanto concerne la misurazione e valutazione delle performance del personale senza responsabilità dirigenziale:

- tutto il personale tecnico amministrativo è annualmente soggetto al processo di valutazione individuale;
- per il personale di categoria B, C, D senza incarico di responsabilità di posizione organizzativa la valutazione avviene sulla sola base di:

COMPETENZE;

- 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) e OBIETTIVI (dato quantitativo).

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

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

con:

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

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

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

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



Inoltre:

- l'intero processo valutativo ricade interamente all'interno della catena delle responsabilità amministrative ed è fortemente governato dal Direttore Generale, nell'ambito delle proprie competenze statutarie²⁹.
- Con riferimento, quindi, ai valutatori:
 - a) dirigenti e personale di categoria EP e D, responsabili di Settore/Servizio/UOCC/UOC³⁰, assumono il ruolo di valutatori per il personale afferente all'unità organizzativa presieduta;
 - b) il personale di categoria C, responsabile di UOS³¹, non è valutatore del personale afferente a tale U.O.; il personale della struttura è valutato dal responsabile gerarchicamente superiore;
 - c) per le UAS³² non rileva il ruolo di valutatore, stante che il relativo responsabile non ha personale assegnato sulla struttura.
- Ove alla dipendenza gerarchica amministrativa si affianchi un dato di esposizione funzionale sul lato dell'accademia, potrebbe essere acquisito per le vie brevi un dato di customer satisfaction sulle competenze specificamente osservabili.
- Ciascuna fase del processo (definizione obiettivi e competenze; monitoraggio intermedio sullo stato di avanzamento dei progetti; valutazioni finali) è supportata informaticamente da un apposito applicativo.

²⁹ Statuto Unibs, art. 10: "Il Direttore generale è titolare, sulla base degli indirizzi stabiliti dal Consiglio di amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell' Ateneo, nonché dei compiti di cui all'articolo 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165."

³⁰ Unità Operative Complesse di Coordinamento e Unità Operative Complesse.

³¹ Unità Operative Semplici.

³² Unità di Alta Specializzazione.

- Al risultato finale, espresso in centesimi, è proporzionata: la distribuzione del saldo del fondo salario accessorio per le categorie B, C, D; l'indennità di responsabilità per il personale C e D; l'indennità di risultato per gli EP. Il medesimo sarà, altresì, spendibile nelle procedure di selezione interne, secondo criteri appositamente definiti in sede di contrattazione integrativa.
- Ai fini di cui sopra, sono valutabili le competenze comportamentali; è tuttavia tecnicamente possibile, ove l'organizzazione raggiunga un grado di maturità stabile – e previo accordo sindacale – l'estensione alle competenze tecnico-specialistiche. Eventuali criteri e modalità di integrazione del dato specialistico sul fronte della premialità saranno sviluppati nei documenti gestionali relativi ai cicli della performance direttamente interessati dalla suddetta innovazione.
- A titolo esemplificativo, si riportano alcune delle competenze oggetto di attenzione:
 - manageriali: gestione e sviluppo collaboratori; pianificazione, organizzazione e controllo;
 - realizzative: tensione al risultato, rispetto norme e procedure, problem solving, lavoro per progetti, orientamento all'utenza;
 - trasversali: propositività / innovazione, flessibilità, iniziativa.
- Con riferimento agli obiettivi, compete alla funzione direzionale, dunque al Direttore Generale in condivisione con i responsabili di staff e prime linee della direzione, declinare gli obiettivi di pertinenza dell'Amministrazione, globalmente intesa, in obiettivi operativi-gestionali/strategici sulle aree di specifica competenza. Gli obiettivi/progetti attualmente rilevanti sono quelli che portano con sé un dato di innovazione e/o strategicità; solo in via residuale quelli di natura prettamente amministrativa o di mantenimento. Quanto sopra, finché alla disponibilità di un sistema di reporting per la rilevazione/elaborazione di dati di performance, si traduce operativamente:
 - nell'opportunità di non assegnare specifici obiettivi di posizione per quelle situazioni, ove non vi siano dati di innovazione;
 - nell'adozione di un criterio bipolare del tipo on/off, per esprimere il conseguimento di ciascun singolo obiettivo.

- Si conferma, inoltre, la volontà di pervenire ad una policy valutativa condivisa ed attuata nel rispetto del riconoscimento del merito e, quindi, nelle differenziazioni di giudizio espresse dai valutatori, attraverso un processo che si sviluppa
 - gerarchicamente a cascata:
 - dal Direttore Generale,
 - ai responsabili apicali di Settori e Servizi,
 - ai responsabili delle seconde e terze linee,
 - agli addetti senza responsabilità di posizione organizzativa;
 - trasversalmente, attraverso la tenuta del sistema in capo al D.G. 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.

Nell'ambito di cui sopra, si pone anche l'impegno della Direzione a favorire una maturazione dei propri responsabili con riferimento al colloquio finale di valutazione, quale momento di confronto e crescita responsabile sia per i valutati sia per i valutatori, attraverso una riflessione motivata ed agganciata alle evidenze che hanno condotto alla valutazione espressa e focalizzando l'attenzione sui punti di forza/debolezza e fornendo opportuni suggerimenti per il miglioramento.

5.1 Procedure di conciliazione

Risulta confermata la scelta di continuità con quanto definito nel Sistema di prima stesura con riferimento ai sistemi garanzia e procedure di conciliazione, volti alla prevenzione/risoluzione di eventuali situazioni conflittuali tra valutati e valutatori, nella misura in cui risulti ancora efficace e funzionale alla policy valutativa di cui sopra. In una logica, quindi, di trasparenza e tutela tanto del processo quanto del personale valutato, permangono validi:

- la possibilità per il valutato, prima della chiusura del processo, di richiedere un colloquio con il valutatore di seconda istanza – il superiore gerarchico del valutatore di riferimento – alla presenza del proprio valutatore;
- la successiva possibilità di adire alla Commissione di garanzia, per una verifica della correttezza del processo valutativo seguito.

6 Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Parallelamente alle energie e agli strumenti messi in campo per evolvere culturalmente verso le nuove logiche introdotte dal Sistema, proseguono, sul lato degli applicativi di supporto, gli impegni finanziari e il percorso tecnico-amministrativo verso il completamento dell'Agenda Tecnologica di Ateneo, per l'implementazione di applicativi condivisi e integrati che convergano complessivamente sul data-warehouse di Ateneo. Rinviando ai Piani e alle Relazioni sulla performance - adottati e futuri - per gli elementi di dettaglio relativi al percorso gestionale e alla road map di attuazione dell'Agenda, metodologicamente si può confermare, a livello macro, l'informatizzazione dei seguenti processi:

Offerta e valutazione della didattica (UGov Didattica); carriera studenti (Esse3); gestione orari, appelli d'esame; gestione spazi/ aule (Easy Academy e Easy Room)
Anagrafe e Valutazione della ricerca (UGov Ricerca)
RU: struttura organizzativa e valutazioni del personale (UGov RU e Valutazione prestazioni)
Protocollo e archivio informatico (Titulus Protocollo)
Contabilità (UGov Contabilità)
Gestione Organi e Repertori (Titulus Organi)

Una volta completata anche l'implementazione dei data-mart del personale (anno 2012), degli studenti (anno 2013) e della contabilità (anno 2014), sarà possibile ed opportuno anche un affinamento del cruscotto direzionale di Ateneo, in termini di selezione e contrazione dei dati rilevabili, limitandosi a quelli maggiormente significativi e in linea con le ulteriori rilevazioni ministeriali richieste all'Ateneo³³.

Il miglioramento del Sistema sarà, inoltre, assicurato anche dal passaggio da rilevazioni autonomamente prodotte e avvalorate dai singoli responsabili ad un pivot comune di Ateneo centrato sulla funzione del Controllo, Valutazione e Reporting.

7 Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economica e di bilancio

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 e successivi decreti attuativi, l'Ateneo ha progressivamente realizzato i seguenti passaggi:

³³ A titolo esemplificativo, il set di indicatori sull'area didattica potrebbe efficacemente essere allineato con le rilevazioni che andranno prodotte ai fini AVA, per l'accreditamento delle Sedi e dei Corsi di Studio.

- sul piano della tecno-struttura, la costituzione del Settore Risorse Economiche, affidato alla responsabilità di un dirigente, per il governo di tutti i servizi amministrativi e dipartimentali che impattano sulla “cassa” di Ateneo;
- la ricognizione straordinaria del patrimonio mobiliare dell’Università;
- il passaggio dall’1.1.2013 al Bilancio Unico –finanziario- Preventivo di Ateneo e parallela introduzione di un sistema budgetario per la gestione delle disponibilità dei dipartimenti;
- la ricognizione straordinaria e messa a valore del patrimonio immobiliare Unibs;
- la revisione del Regolamento di Ateneo per l’Amministrazione, la Contabilità e la Finanza;
- l’adozione di appositi applicativi per la raccolta ed elaborazione integrata di dati e informazioni sui processi istituzionali;
- l’adozione dall’1.1.2014 della contabilità economico patrimoniale, accanto al bilancio unico preventivo, finanziario, di Ateneo e ad un bilancio preventivo ed un rendiconto in finanziaria, in modo tale da giungere all’adozione della coep nei tempi stabiliti dalla Legge n. 240/2010 e relativo Decreto attuativo n. 18/2012.

Le esigenze di armonizzazione dei conti pubblici e di responsabilizzazione dei dirigenti, sottese alla norma, appaiono coerenti con il superamento del tradizionale sistema di contabilità finanziaria di competenza che ha caratterizzato gli atenei, in direzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale, quale indispensabile premessa per l’implementazione di un sistema di contabilità analitica per centri di costo, cui affiancare, a fini gestionali, budget annuali da affidare ai dirigenti e responsabili apicali, per l’attuazione degli obiettivi assegnati.

E’ quindi fortemente significativo, in chiusura, evidenziare che sarà proprio nel momento in cui l’Ateneo disporrà di un sistema di contabilità analitica che si concretizzerà il raccordo tra sistema di valutazione delle performance e sistema di programmazione economico-finanziaria. Attorno, infatti, 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.

8 Conclusioni

A seguito:

della presentazione del Documento:

al Nucleo di Valutazione di Ateneo in data 27 novembre 2013,

al Consiglio di Amministrazione, nella Seduta del 20 dicembre 2013;

Il Nucleo:

esprime parere positivo sul Documento.

Il Consiglio:

approva il suddetto Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università degli Studi di Brescia.

Rispetto al Documento, avverrà di seguito:

la trasmissione ad ANAC e ANVUR,

la messa in trasparenza sul sito istituzionale di Ateneo,

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