



# **PIANO DELLE PERFORMANCE**

**(2014-2016)<sup>1</sup>**

## **SOMMARIO**

### **1. INTRODUZIONE**

1.1. Premessa

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

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

### **2. PRESENTAZIONE GENERALE DELL'ATENEO**

### **3. II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

3.1 Schede per la valutazione delle prestazioni

3.2 Indicatori globali

3.3 Indicatori individuali e di struttura

3.4 Stato attuale del sistema di valutazione dei comportamenti

3.5 Criteri di misura della *performance* complessiva

### **4. CONCLUSIONI**

---

<sup>1</sup> Questo documento aggiorna il Piano delle *Performance* approvato nel 2011 e si applica al triennio 2014-2016.



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

*Piano delle Performance 2014-2016*

## 1. INTRODUZIONE

### 1.1 Premessa

Il documento elaborato rappresenta l'aggiornamento del Piano delle *Performance* dell'Università degli Studi dell'Insubria, ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. 27/10/2009 n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" ed è riferito al 2014-2016.

Il Piano delle *Performance* è un documento programmatico di durata triennale che, in attuazione degli artt. 3 e 4 del d.lgs 150/2009, consente la verifica interna ed esterna dell'operato delle pubbliche amministrazioni, all'interno del quale sono definiti gli elementi fondamentali per la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dell'effettivo raggiungimento della *performance* attesa, cioè il contributo che l'amministrazione intende apportare ai bisogni espressi dai clienti interni ed esterni.

L'applicazione del d.lgs. n. 150/2009 presenta per le università alcuni nodi critici che è indispensabile porre in evidenza in via preliminare. La norma riguarda, in linea di principio, tutte le PA e per stabilisce l'obbligo di adottare il Piano delle *Performance*, ma fa riferimento essenzialmente al personale contrattualizzato.

Le università, però, in ragione della loro natura, sono caratterizzate da almeno due elementi peculiari. In primo luogo, le attività accademiche, quelle più strettamente collegate al fine istituzionale degli atenei, sono svolte da personale in regime di diritto pubblico, mentre le attività tecnico-amministrative sono svolte da personale contrattualizzato in regime di diritto privato. In secondo luogo, nelle strutture didattiche e di ricerca risulta complesso tracciare il confine tra responsabilità gestionali e di indirizzo politico. Infatti, la direzione delle strutture didattiche e di ricerca è affidata a personale docente e ricercatore, non soggetto quindi alla disciplina delineata dal d.lgs. 150/2009. Infine, la materia della valutazione complessiva degli Atenei è già 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 ANAC. Con delibera 12 marzo 2010, n. 9, si è pronunciata proprio in tema di applicabilità del d.lgs. n. 150/2009 alle università, esprimendo l'avviso che le stesse non siano tenute ad istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (salvo affidarne le funzioni ai già esistenti Nuclei di Valutazione se in possesso delle necessarie professionalità) e che ad esse si applichino soltanto le parti del d.lgs. n. 150/2009 relative alla contrattazione collettiva e considerando quanto segue:

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

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



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

## *Piano delle Performance 2014-2016*

Nel 2013, con l'approvazione della legge n. 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).

L'Università degli Studi dell'Insubria aggiorna il Piano delle *Performance* al triennio 2014-2016, tenendo conto, nella definizione degli obiettivi e degli indicatori, del contesto appena delineato e delle delibere di ANAC relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance.

L'attuale Piano delle *Performance* prevede l'applicazione di un sistema strutturato di gestione per obiettivi, limitato ai titolari di posizioni organizzative. Entro fine anno verrà realizzata una riorganizzazione dei servizi amministrativi dell'Ateneo, che porterà a una nuova valutazione della dotazione organica e a una ridefinizione delle attuali posizioni organizzative. Nel corso del 2015 la valutazione delle performance verrà estesa a tutto il personale e verrà 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, provvede alla valutazione dei risultati del Direttore Generale;
- dai Dirigenti dell'Ateneo e dai Responsabili delle strutture di Ateneo e, in particolare:
  - ✓ dal Direttore Generale che provvede alla misurazione e valutazione della *performance* individuale dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo responsabile di unità organizzativa che afferisce alla Direzione Generale;
  - ✓ dai Dirigenti e dai Responsabili delle strutture di Ateneo che provvedono alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale loro assegnato.

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

La misurazione e la valutazione delle *performance* avvengono mediante il coinvolgimento di diversi soggetti, ai quali competono 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;
- la struttura amministrativa di supporto alla valutazione raccoglie le informazioni necessarie per il sistema di indicatori;
- il Nucleo di Valutazione valuta i 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.

Tabella1- Il processo di gestione del ciclo della performance

Responsabilità	Azione	Soggetto/i
Piano delle performance	Aggiornamento Piano; Definizione obiettivi di <i>performance</i> (target)	Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili delle strutture
	Approvazione del Piano (entro 31 gennaio)	CdA
	Monitoraggio (entro 30 gg dall'adozione del piano)	Nucleo di valutazione
Sistema di misurazione e valutazione delle performance	Adozione annuale	Governance e Nucleo di valutazione
	Applicazione sistema di indicatori	Direttore Generale e Dirigenti; personale con responsabilità
	Delibera retribuzione accessoria	CdA
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	CdA
	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



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

*Piano delle Performance 2014-2016*

## 2. PRESENTAZIONE GENERALE DELL'ATENEO

### **L'articolazione della didattica e della ricerca**

Le strutture didattiche, di ricerca e di servizio sono:

- 7 Dipartimenti
- 1 Scuola: di Medicina
- 33 centri di ricerca e 5 centri di ricerca speciali

L'a.a. 2013/2014 propone un numero invariato di corsi rispetto all'anno precedente (21 lauree triennali, 3 magistrali a ciclo unico e 11 magistrali), ma con un cambiamento nell'offerta del Dipartimento di Economia riguardo alle lauree magistrali: "Economia, Diritto e Finanza di Impresa" è il nuovo percorso di studi, prima denominato "Economia e Diritto di Impresa", mentre "Global Entrepreneurship Economics and Management" è il nuovo corso di laurea tenuto in lingua inglese, nel solco dell'offerta in mobilità internazionale per il conseguimento del doppio titolo.

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.

Il numero di studenti dei corsi di laurea e di post lauream, per l'A.A. 2013/2014, risulta intorno alle 9500 unità.

### **Descrizione della struttura organizzativa**

L'Amministrazione Centrale è articolata in:

- vertice politico e amministrativo
- 8 unità organizzative in staff al vertice politico e amministrativo
- 5 aree dirigenziali
- 10 Settori, 30 uffici e 5 unità organizzative di staff

I Centri di servizio di Ateneo sono:

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

I Centri Grandi Attrezzature (istituiti ai sensi dell'art. 90 del DPR 382/1980) sono:

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

**Risorse Umane** - Personale di ruolo al 31 dicembre del 2013:

- 87 professori ordinari,
- 111 professori associati,
- 181 ricercatori (167 ru e 14 ru a tempo determinato);
- 3 dirigenti, di cui 1 a tempo determinato
- 307 unità di personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato
- 16 unità di personale tecnico amministrativo a tempo determinato



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

Piano delle Performance 2014-2016

## Quadro economico

Il bilancio consuntivo dell'esercizio 2012 è stato approvato nel giugno 2013. Per l'esercizio 2012 le entrate, al netto delle partite di giro, ammontano a € 79.140.381.

Tenuto conto della provenienza dei fondi, l'autonomia finanziaria dell'Università, costituita dal rapporto fra le entrate proprie (contribuzione studentesca, vendita beni e servizi e proventi patrimoniali) e le entrate totali, è stata il 21,4%. La contribuzione studentesca rappresenta la voce più importante delle entrate proprie (94%). Per il 2012 l'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (DM 47 del 30/01/2013) dato dal rapporto tra l'82% delle entrate nette (FFO + Fondo Programmazione Triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti Passivi) e le Spese di Personale sommate agli Oneri ammortamento è pari a 1,13.

I fondi di provenienza ministeriale, sono € 51.576.693, tra queste il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2012 è di € 41.198.608.

## 3. II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

La progettazione del sistema di misurazione delle *performance*, di seguito presentato, ha tenuto conto dei seguenti obiettivi:

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

Le fasi della progettazione si possono così sintetizzare:

- definizione del modello di valutazione
- individuazione dei macro obiettivi di Ateneo
- determinazione degli indicatori di struttura/individuali

Il sistema prevede, poi, l'assegnazione dei *target* e un momento di verifica intermedia che per il 2014 avverrà entro il 30 settembre, ma a regime dovrà avvenire entro il 30 giugno di ogni anno.

Il sistema così definito è stato utilizzato nel 2011 per la valutazione del Direttore Generale e dei Dirigenti, mentre nel 2012 e nel 2013 è stato esteso anche ai responsabili di categoria EP. Nel 2014 il sistema è applicato a tutto il personale titolare di posizione organizzativa, sia dell'amministrazione centrale che delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio. Nel 2015 verrà esteso a tutto il personale tecnico amministrativo.

### 3.1 Schede per la valutazione delle prestazioni

La struttura della scheda integrata di *performance* prende in considerazione obiettivi di livello superiore, obiettivi di struttura/individuali e i comportamenti organizzativi:

- ✓ obiettivi di livello superiore; questi costituiscono la valutazione della performance della direzione generale e concorrono, seppur in percentuale variabile rispetto al ruolo, alla valutazione di tutto il personale
- ✓ obiettivi di struttura/individuali, specifici di ogni posizione organizzativa e misurati attraverso un set di indicatori
- ✓ valutazione dei comportamenti organizzativi, limitata ai titolari di posizioni organizzative; nel 2015 la valutazione dei comportamenti organizzativi verrà estesa ai dirigenti.

La Tabella 2 riporta, per il triennio 2014-2016, il peso attribuito alle diverse tipologie di indicatori per le categorie di personale coinvolto nel processo di valutazione; esso è definitivo per il 2014 e

ipotizzato per i successivi 2015 e 2016. Eventuali **rimodulazioni** relative agli anni 2015 e 2016 saranno valutati nel prossimo aggiornamento del Piano (31 gennaio 2015).

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

Figura professionale	Indicatori	2014	2015	2016
Direttore Generale	di livello superiore	100	100	100
Dirigenti	di livello superiore	20	20	20
	di struttura/individuali	80	70	70
	comportamenti	0	10	10
Personale di categoria EP	di livello superiore	10	10	10
	di struttura/individuali	60	60	60
	comportamenti	30	30	30
Responsabili di ufficio	di livello superiore	10	10	10
	di struttura/individuali	50	50	50
	comportamenti	40	40	40
Restante personale	di livello superiore	5	5	5
	di struttura/individuali	15	15	15
	comportamenti	80	80	80

### 3.2 Indicatori di livello superiore

Il processo di definizione degli obiettivi 2014 di livello superiore ha seguito il seguente iter:

- a gennaio la Governance di Ateneo ha individuato i possibili macro obiettivi per l'amministrazione di Ateneo da realizzare nell'anno 2014;
- la Direzione Generale a fine gennaio 2014 ha condiviso e discusso questi macro obiettivi con i Dirigenti;
- la Direzione Generale a inizio febbraio 2014 ha condiviso i macro obiettivi con il management di Ateneo che, a sua volta, insieme ai propri Dirigenti/Responsabili/Direttori ha individuato gli obiettivi di struttura connessi ai macro obiettivi entro la prima metà di febbraio 2014;
- il 6 marzo 2014 il Nucleo di valutazione, in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione dell'Ateneo, ha espresso apprezzamento per i contenuti e per la tempistica di avvio del processo di definizione dei macro obiettivi per l'amministrazione di Ateneo da legare al Piano della Performance;
- il 18 marzo 2014 è stata fornita informativa alle RSU e alle OO.SS.;
- il 26 marzo i macro obiettivi per l'amministrazione di Ateneo sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione;
- il 31 marzo 2014 la Direzione Generale ha condiviso una prima bozza obiettivi di struttura con i Dirigenti – DDG 31 marzo 2014, n. 363;
- entro il 30 giugno 2014 verranno approvati gli obiettivi in via definitiva.

L'insieme dei macro obiettivi per l'amministrazione è raggruppabile in cinque macro temi:

- a) sviluppo dei servizi digitali,
- b) identità e ordinamento,
- c) organizzazione e metodo di lavoro,
- d) sviluppo delle risorse umane,
- e) infrastrutture di Ateneo.

Per quanto riguarda gli obiettivi di livello superiore sono stati individuati indicatori relativi alle due categorie: a) sviluppo dei servizi digitali e c) organizzazione e metodo di lavoro.



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

*Piano delle Performance 2014-2016*

Nell'ambito dello **sviluppo dei servizi digitali**, sono stati individuati due obiettivi:

1. Avvio del protocollo informatico Titulus per le strutture didattiche, di ricerca e di servizio (dipartimenti, centri di servizio scuola di medicina, centri per la gestione dei dipartimenti).
2. Corretta gestione dei fascicoli al fine della corretta tenuta e tutela della documentazione di Ateneo.

Nell'ambito della **organizzazione e metodo di lavoro** sono stati individuati tre obiettivi

1. Introduzione di un modello organizzativo per processi e per obiettivi, non per settori, attraverso la costituzione dei gruppi di lavoro e tavoli tecnici trasversali rispetto alle diverse unità organizzative.
2. Mappatura dei procedimenti amministrativi di Ateneo a partire dalla tabella dei procedimenti amministrativi della università italiane validata da Coinfo e CoDAU – Progetto Procedamus.
3. Riequilibrio della distribuzione dei compiti attraverso la ricognizione sullo stato di fatto in materia di organizzazione delle unità organizzative responsabili dell'Ateneo, ricognizione e formalizzazione dell'attuale Organigramma e ridefinizione della struttura organizzativa.

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

	OBBIETTIVO	INDICATORE PROPOSTO	CRITERI DI MISURA	PESO	SOGLIA	TARGET	ECCELLENZA
Sviluppo dei servizi digitali	Avvio del protocollo informatico Titulus per le strutture periferiche (dipartimenti, centri di servizio scuola di medicina, centri per la gestione dei dipartimenti)	Avvio del protocollo informatico per tutte le strutture; formazione su Titulus	Tempi di avvio	10	Entro giugno	Tra marzo e aprile	Tra gennaio e febbraio
	Corretta gestione di tutti i fascicoli di ateneo al fine della corretta tenuta e tutela della documentazione di Ateneo	Percentuale di documenti fascicolati sul totale dei documenti protocollati	Numero di documenti fascicolati/totale documenti protocollati	10	Tra il 70e 79%	Tra 80% e 90%	Oltre il 90%
Organizzazione e metodo di lavoro	Introduzione di un modello organizzativo per processi e per obiettivi, non per settori attraverso la costituzione dei gruppi di lavoro e tavoli tecnici	Formazione su metodo di lavoro per obiettivi (riunioni periodiche con il management); esiti dei gruppi di lavoro e tavoli tecnici	Numero di riunioni con il management; relazioni a consuntivo dei gruppi di lavoro e tavoli tecnici	30	5 riunioni con il management e decreto istitutivo dei gruppi di lavoro e tavoli	Otto riunioni con il management; almeno il 70% dei gruppi di lavoro raggiungono i compiti assegnati	Una riunione mensile con il management; valutazione positiva dei risultati raggiunti da tutti i gruppi di lavoro
	Mappatura dei procedimenti amministrativi di Ateneo a partire dalla tabella dei procedimenti amministrativi della università italiane validata da Coinfo e CoDAU – Progetto Procedamus	Definizione della mappatura dei procedimenti amministrativi e pubblicazione sul sito web sezione amministrazione trasparente	Stato di avanzamento dei lavori	20	Solo amministrazione centrale	Amministrazione centrale e centri di servizi	Tutte le strutture
	Riequilibrio della distribuzione dei compiti attraverso la ricognizione sullo stato di fatto in materia di organizzazione delle unità organizzative responsabili dell'Ateneo, stesura dell'attuale Organigramma nel 2014 e ridefinizione della struttura organizzativa	Ridefinizione delle posizioni organizzative e approvazione della nuova struttura organizzativa	Stato di avanzamento dei lavori	30	Approvazione delle linee guida in CdA	Presentazione della nuovo assetto al Magnifico Rettore	Approvazione del CdA



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

## Piano delle Performance 2014-2016

I risultati della valutazione dell'insieme composto dagli indicatori di livello superiore costituisce la valutazione della performance del Direttore Generale e concorrono, con peso differente, alla valutazione delle prestazioni di ognuno, con l'obiettivo di evidenziare la trasversalità e l'interdipendenza dei processi interni all'organizzazione e, quindi, la concorrenza di ognuno al raggiungimento degli obiettivi del sistema.

### 3.3 Indicatori di struttura/individuali

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

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

Con riguardo alle due categorie di indicatori sopra citate è stato proposto un set di misure rappresentativo delle seguenti variabili:

- *efficacia e qualità percepita*: riguarda la capacità dell'area di raggiungere gli obiettivi che le sono propri, ossia 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.

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

Con Decreto del Direttore Generale 31 marzo 2014, n. 363, è stata approvata una prima ricognizione degli obiettivi di struttura 2014. Entro il 30 giugno verranno adeguatamente rivisti e integrati, in modo da poter essere utilizzati per la valutazione delle performance di tutte le posizioni organizzative.

È, quindi, un'architettura suscettibile di evoluzioni progressive 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.

Poste tali premesse, i criteri presi a riferimento per la definizione dell'attuale sistema di indicatori di *performance* sono:

- *rappresentatività* delle attività di competenza della struttura; nella definizione del sistema di indicatori si è partiti dalla mappatura delle attività stesse;



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

## Piano delle Performance 2014-2016

- *controllabilità* da parte del responsabile dell'area, in modo da essere riconducibili ai comportamenti e agli ambiti di competenza dei responsabili delle diverse strutture;
  - *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 sono già presenti nei sistemi informativi di Ateneo oppure potranno essere raccolti appositamente per il processo di valutazione della *performance*; in questo secondo caso i dati, a regime, dovranno affluire periodicamente in modo automatico alla struttura che gestisce il sistema di misurazione e di valutazione;
- 
- la proposta relativa agli indicatori, in tutti i casi, viene condivisa con il soggetto valutato.

Per ciascuna area/livello è stato predisposto un set bilanciato di indicatori di mantenimento e di sviluppo e, nell'ambito di ciascuna delle due classi enunciate, centrato sulle variabili di: efficacia, efficienza, stato delle risorse, rischio. L'eterogeneità della numerosità degli indicatori assegnati alle diverse aree, nonché della copertura delle variabili indicate è ascrivibile ai seguenti elementi:

- rilevanza strategica dell'area per l'Ateneo
- articolazione interna dell'area
- disponibilità attuale dei dati.

A regime il sistema dovrà presentare un "cruscotto" omogeneo e bilanciato sulle diverse variabili di *performance* per tutte le aree presidiate.

Per ciascun indicatore verrà definito un *target* di prestazione, basato sulla serie storica dei risultati raggiunti e contenente un obiettivo di miglioramento. Rispetto a tale valore, verrà confrontata la *performance* effettivamente realizzata e, a seconda dello scostamento risultante, verrà espresso il giudizio di valutazione. Questo processo risulterà meglio dettagliato nel paragrafo 3.6. Per la definizione dei *target* di prestazione potranno essere prese a riferimento anche analisi comparative effettuate rispetto ad altre strutture organizzative analoghe dell'Ateneo o esterne.

### 3.4 Stato attuale del sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi

Il sistema di valutazione integrato anche la valutazione dei comportamenti organizzativi. Essa si affianca alla valutazione dei risultati individuali e della struttura, integrandole in un unico sistema.

La valutazione dei comportamenti organizzativi verrà ponderata in maniera decrescente rispetto al ruolo professionale ricoperto, attribuendo pertanto una minore valenza percentuale per i ruoli professionali apicali caratterizzati da elevata responsabilità, risorse umane e finanziarie gestite e che coordinano più unità organizzative, per essere invece preponderante per il personale tecnico/amministrativo che non ha responsabilità gestionali o cui non vengono assegnati obiettivi, la cui realizzazione dipenda da responsabilità specifiche.

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



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

*Piano delle Performance 2014-2016*

grado di coinvolgimento nei processi lavorativi, attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi.

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

L'attuale scheda di valutazione prevede l'espressione di un giudizio da parte del valutatore rispetto a 10 aree comportamentali considerate trasversali alle diverse posizioni organizzative, utilizzando una scala a 10 livelli.

Le aree comportamentali trasversali oggetto di valutazione sono:

- l'affidabilità
- la collaborazione e la cooperazione
- la flessibilità
- la gestione e lo sviluppo dei collaboratori
- l'innovazione e la propositività
- l'orientamento all'utente
- la pianificazione
- l'organizzazione e controllo
- il rispetto di norme e procedure tecniche
- la soluzione dei problemi
- la tensione al risultato

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

Per l'anno 2015, a valle di una sperimentazione già avviata, 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. Parte integrante di questo processo è la pianificazione di interventi formativi rivolti al personale coinvolto nel processo valutativo, nonché la redazione di un manuale di valutazione che illustri la metodologia di valutazione, le modalità operative di funzionamento a supporto degli attori coinvolti.

### **3.5 Criteri di misura della *performance* complessiva**

Ogni scheda obiettivo prevede la ponderazione di ciascun indicatore, l'individuazione dei criteri di misura e il **targeting** (livello di risultato atteso), vale a dire l'assegnazione a ogni obiettivo di uno o più valori da raggiungere. La scala di misura dei risultati è di tre valori:

- **valore soglia**: il livello di raggiungimento minimo atteso, raggiungendo il quale una *performance* comincia a essere considerata positiva; al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto;
- **valore target**: è un livello, raggiungendo il quale una *performance* è da considerare molto buona e per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente a un livello sfidante ma sostenibile);
- **valore d'eccellenza**: è un livello superiore alle attese, ambizioso ma non impossibile da raggiungere.

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



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

Piano delle Performance 2014-2016

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

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| • per risultati sotto soglia:                             | 0 punti                 |
| • per risultati pari alla soglia:                         | 500 punti               |
| • per risultati sopra soglia ma sotto <i>target</i>       | da 500 a 999 punti;     |
| • per risultati pari al <i>target</i> :                   | 1.000 punti             |
| • per risultati sopra <i>target</i> ma sotto l'eccellenza | da 1.001 a 1.199 punti; |
| • per risultati pari o sopra eccellenza                   | 1.200 punti.            |

**Procedura per la consuntivazione dei singoli risultati, dove R è il risultato, S la soglia, T il target, E l'eccellenza.**

**Per risultati R continui crescenti**

Per  $R < S$  Punti=0

Per  $S \leq R \leq T$  Punti= $\left(\frac{R-S}{T-S}\right) \cdot 500 + 500$

Per  $T < R \leq E$  Punti= $\left(\frac{R-T}{E-T}\right) \cdot 200 + 1.000$

Per  $R > E$  Punti=1.200

Esempio: nel caso di soglia pari a 20, target 30 ed eccellenza 40, un valore di 25 determina un punteggio pari a 750, un valore di 30 un punteggio di 1000, un valore di 35 determina un punteggio pari a 1.100.

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

Per  $R > S$  Punti=0

Per  $S \geq R \geq T$  Punti= $\left(\frac{S-R}{S-T}\right) \cdot 500 + 500$

Per  $T > R \geq E$  Punti= $\left(\frac{T-R}{T-E}\right) \cdot 200 + 1000$

Per  $R = < E$  Punti= 1200

Esempio: nel caso di soglia pari a 40, target 30 ed eccellenza 20, un valore di 35 determina un punteggio pari a 750, un valore di 30 un punteggio di 1.000, un valore di 25 determina un punteggio pari a 1.100.

Per le tipologie di obiettivi/indicatori per le quali non risulta possibile individuare (o misurare) indicatori numerici, oppure quando questi rappresentano e sintetizzano in modo solo parziale il livello di prestazione reso, il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo (il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi) che tenga complessivamente conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi (definiti in sede di pianificazione). La valutazione complessiva potrà tenere conto dei risultati richiesti, ed esplicitati, su livelli superiori di performance pur in eventuale assenza di requisiti richiesti sui livelli inferiori. Tale giudizio verrà espresso in una scala da 0 a 4, mediante un numero ad una cifra decimale (ad esempio 2,3) tenendo conto che:

0 corrisponde ad un risultato inferiore alla soglia

1 corrisponde ad un risultato pari alla soglia

3 corrisponde ad un risultato pari al target

4 corrisponde ad un risultato pari ad eccellente

In base al risultato attribuito dal valutatore verrà definito il punteggio da assegnare su ciascun obiettivo/indicatore in base alla seguente procedura.



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

*Piano delle Performance 2014-2016*

## **Procedura per la consuntivazione dei singoli giudizi, dove G è il giudizio**

Per  $1 < G \leq 3$  Punt =  $G \cdot 250 + 250$

Per  $3 < G \leq 4$  Punt =  $G \cdot 200 + 400$

Esempio: nel caso di un giudizio pari a 1,5 determina un punteggio pari a 625 punti, nel caso di un giudizio pari a 3,2 determina un punteggio pari a 1040.

La valutazione del risultato sull'obiettivo/indicatore potrà tenere conto di sopravvenute e non prevedibili motivazioni esogene.

## **Procedura per la consuntivazione della *performance* complessiva**

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

Si procede quindi alla somma dei prodotti così ottenuti: tale somma è un numero compreso teoricamente tra 0 e 1.200 e costituisce l'indice complessivo della *performance* di una "scheda" individuale.

In sintesi si avrà che:

**Indice complessivo di performance = Sommatoreia ((Punti  $i$  \* (Peso percentuale  $i/100$ )).**

## **4. CONCLUSIONI**

Come più volte evidenziato, l'adozione di un Piano delle *Performance* fondato sull'applicazione di un sistema di gestione per obiettivi dovrà avvenire in modo graduale.

La complessità della materia, la frammentarietà del contesto esterno e il carattere profondamente innovativo dell'argomento suggeriscono un approccio multidisciplinare e graduale. Se quindi, da un lato, continuerà l'approfondimento - anche metodologico - da parte del gruppo di lavoro, dall'altro è indispensabile prevedere possibili integrazioni e rimodulazioni del Piano in corso di applicazione.