



UNIVERSITÀ DI PISA

PIANO DELLA PERFORMANCE

2012-2014



PIANO DELLA PERFORMANCE
DELLE ATTIVITA' TECNICO-AMMINISTRATIVE E GESTIONALI
TRIENNIO 2012-2014

1) PRESENTAZIONE DEL PIANO:

Il "Piano della *Performance*" (di seguito "Piano") è un documento di programmazione previsto dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (art.10 comma 1 lett. a D.Lgs 150/2009).

Nel sistema del citato decreto, il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della *performance* e consiste in un documento in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati, in un'ottica di "trasparenza", gli obiettivi, gli indicatori e i *target*.

Il Piano, inoltre, deve consentire di individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (*stakeholder*), favorire la responsabilizzazione e la trasparenza, rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna, migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative.

Questi ambiziosi obiettivi sono già perseguiti da anni all'interno dell'Università di Pisa, per quanto riguarda le attività del personale tecnico amministrativo, attraverso un "sistema obiettivi" trasparente e partecipato, realizzato anche mediante l'ausilio di un'applicazione su web.

Questo sistema, già sperimentato, ha consentito di realizzare il processo di trasformazione dagli obiettivi strategici e politici in obiettivi operativi in tempi relativamente brevi, anche se il processo ha ancora margini di notevole miglioramento. Con questa metodologia è iniziata l'applicazione di un sistema di gestione per la qualità che presta attenzione alla programmazione, alla realizzazione, alla verifica e controllo, al miglioramento continuo. Questo sistema permette di registrare tempestivamente eventuali variazioni durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori.

Questo Piano presenta, per ora, solo gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale, poiché attualmente il personale universitario docente e ricercatore (che opera in regime di diritto pubblico ex art. 3 comma 2 del D.Lgs. 165/01) non è destinatario della normativa prevista dal Decreto Brunetta.

L'Università di Pisa esprime comunque la volontà di svolgere un percorso ispirato a criteri manageriali, allontanandosi da un approccio burocratico-normativo. Per questo è consapevole che il ciclo di gestione della *performance*, ispirato alla gestione della qualità e al *performance management* si debba attuare per il funzionamento dell'amministrazione,

attraverso una dialettica concreta fra politica e amministrazione, il coinvolgimento degli *stakeholder*, la definizione degli impatti dell'azione organizzativa, la formulazione della strategia e l'attuazione di un sistema di misurazione e valutazione.

Questi cambiamenti non sono adempimenti normativi ma percorsi fatti di sperimentazioni, *benchmarking* tra amministrazioni comparabili e iterazioni finalizzate all'apprendimento organizzativo e non alla sanzione.

Inoltre l'Università, ha partecipato al laboratorio CAF-CRUI Università che ha lo scopo di effettuare un'autovalutazione (elemento basilare per la successiva attività di programmazione) e la ricerca di indicatori e target specifici delle Università.

Gli scopi principali che si prefigge il CAF sono quelli di fornire ai manager pubblici:

- una procedura semplice di autovalutazione della propria organizzazione propedeutica a un "piano di miglioramento integrato";
- consentire l'introduzione di confronti tra organizzazioni simili del settore pubblico, a livello nazionale e europeo;
- favorire l'uso degli approcci di Quality Management - in particolare di un ciclo strutturato PDCA – nelle pubbliche amministrazioni dei paesi dell'Unione Europea.

Inoltre in data 22 dicembre 2011 l'Università di Pisa si è sottoposta ad una valutazione esterna, condotta da pari in logica di peer evaluation, che ha portato all'ottenimento del riconoscimento europeo "Effective CAF User" (ECU) che ha validità due anni.

Si tratta di una procedura comune europea, implementata nei diversi Stati Membri su base volontaria per promuovere una valutazione delle modalità con cui viene realizzato il processo di autovalutazione CAF (Common Assessment Framework – griglia comune di autovalutazione) e dei suoi effetti sull'organizzazione.

Il presente Piano è stato redatto utilizzando la struttura e la modalità di redazione indicate dalla CiVIT con delibera n. 112 del 28 ottobre 2010, allo scopo di rendere le informazioni dei Piani delle varie amministrazioni pubbliche, uniformi e comparabili nel tempo e nello spazio.

Questo documento è stato approvato dal Consiglio di amministrazione dell'Università di Pisa nella seduta del 23 maggio 2012.

INDICE

- 2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni**
 - 2.1 Chi siamo
 - 2.2 Cosa facciamo
 - 2.3 Come operiamo
- 3 Identità**
 - 3.1 L'Università " in cifre"
 - 3.2 Mandato Istituzionale e Missione
 - 3.3 Albero della performance
- 4 Analisi del contesto**
 - 4.1 Analisi del contesto esterno
 - 4.2 Analisi del contesto interno
- 5 Obiettivi strategici**
- 6 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
 - 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale
- 7 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance***
 - 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
 - 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
 - 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della *performance*
- 8 Allegati tecnici**
 - 8.1 Link al sito per la gestione degli obiettivi e per la valutazione della performance individuale

GLOSSARIO

2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

2.1 Chi siamo

L'Università di Pisa è un'istituzione universitaria statale che ha come missione istituzionale la diffusione della cultura e della ricerca. E' dotata di una propria autonomia organizzativa (oltre che statutaria, regolamentare, didattica, scientifica, finanziaria e contabile).

Secondo quanto previsto dallo Statuto (consultabile sul sito web di Ateneo <http://www.unipi.it/ateneo/governo/regolament/statuto/Statuto.pdf>) si compone di diverse Strutture:

- Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio preposte alla gestione delle attività didattiche e di ricerca;
- Strutture Tecniche amministrative (Aree dirigenziali, Uffici, Servizi, Unità, Segreterie, Centri di servizio, Biblioteche, Laboratori ecc.) preposte a fornire un adeguato supporto di tipo tecnico-amministrativo-gestionale. Queste strutture operano sia nell'ambito dell'amministrazione centrale, che nell'ambito delle Strutture preposte alla didattica e alla ricerca.

2.2 Cosa facciamo

Attività didattica che si esplicita in erogazione di lezioni per corsi di laurea, corsi di laurea specialistica, corsi di specializzazione, dottorati, master con un'offerta didattica molto ampia e consultabile in dettaglio al sito <http://www.unipi.it/studenti/offerta/index.htm>.

Attività di ricerca vasta e articolata, consultabile in dettaglio al sito <http://www.unipi.it/ricerca/index.htm>

2.3 Come operiamo

L'Università di Pisa opera come un sistema complesso e integrato, che assicura l'unitarietà della cultura. Al suo funzionamento concorrono i docenti, gli studenti e il personale tecnico amministrativo. Ha piena capacità di diritto pubblico e privato, che esercita con esclusione di qualsiasi fine di lucro. Realizza la propria autonomia scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile nel rispetto dei principi generali fissati dalla legislazione vigente. Per il raggiungimento dei suoi fini istituzionali promuove e attiva forme di collaborazione con altre Università, centri di ricerca, enti pubblici locali, nazionali e internazionali, con istituzioni scientifiche, culturali ed economiche, pubbliche o private. L'Università recepisce pienamente i valori della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e della Costituzione della Repubblica Italiana e si impegna, nelle sue attività, al rispetto di essi. Impronta la propria azione al metodo democratico, garantisce la partecipazione più ampia e la trasparenza dei processi decisionali e assicura la

pubblicità a tutti gli atti conseguenti. Promuove azioni che favoriscano il superamento di ogni tipo di discriminazione. Nei confronti dei portatori di handicap l'Università si adopera a rimuovere gli ostacoli allo svolgimento delle attività e alla fruizione dei servizi universitari. Promuove le condizioni che rendano effettivo il diritto allo studio. Valorizza le competenze, le esperienze, le capacità e l'impegno di chi opera nelle sue strutture. Imposta le proprie attività sui criteri di efficienza ed efficacia, nel rispetto dei principi dell'autonomia degli organismi decentrati, della programmazione, della responsabilità degli addetti, della verifica della coerenza tra obiettivi e risultati.

3 Identità

3.1 L'Università "in cifre"

Immatricolati e iscritti ai corsi di laurea a.a. 2011/12

iscritti (al 31/12/2011):	52642
immatricolati al 31/12/2011:	10909

Iscritti corsi post-laurea a.a. 2010/11

corsi di dottorato:	853
scuole di specializzazione:	432

Personale docente e tecnico-amministrativo di ruolo al 31/12/2011

personale docente:	1597
personale tecnico-amministrativo:	1441

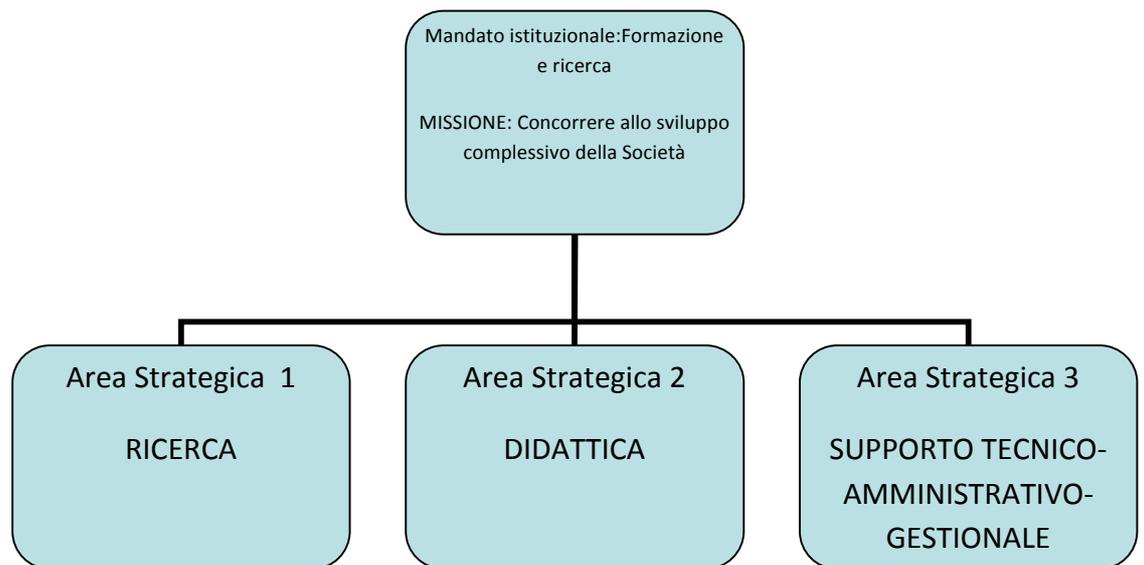
Offerta Didattica a.a. 2011/12 Numero di corsi attivati

corsi di laurea triennale:	60
corsi di laurea magistrale:	66
corsi di laurea a ciclo unico:	8
scuole di dottorato:	11
scuole di specializzazione:	60

3.2 Mandato Istituzionale e Missione

L'Università promuove e organizza la ricerca, provvede alla formazione culturale e alla preparazione professionale degli studenti, cura la formazione di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca ed all'insegnamento e concorre allo sviluppo complessivo della società.

3.3 Albero della performance



In questo piano, per quanto espresso nella presentazione del Piano, sono definiti gli obiettivi strategici ed operativi dell' "Area strategica 3".

4 **Analisi del contesto**

4.1 Analisi del contesto esterno

Le Università statali nel 2011 si sono trovate ad operare in un contesto di grande cambiamento, dovuto anche all'attuazione della legge 30 dicembre 2010, n. 240 (legge Gelmini) che ne modifica, oltre che il sistema *governance*, anche una serie di istituti che comporteranno all'interno dell'Ateneo svariati interventi normativi. Anche nel corso dell'anno 2012 e negli anni seguenti la legge n.240, l'emanazione del nuovo statuto, le conseguenti attività di recepimento interno e i conseguenti decreti di attuazione impegneranno l'Università di Pisa in una complessa opera di attuazione, adattamento e riorganizzazione. In generale alla base dello sviluppo degli obiettivi strategici per gli anni 2012-2014, si pone il deployment complessivo per l'attuazione della legge di riforma e in particolare l'attuazione del nuovo statuto emanato con D.R. n. 2711 del 27 febbraio 2012, (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 55 del 6 marzo 2012) ed entrato in vigore il 21 marzo 2012.

Questa parte del piano sarà sviluppata compiutamente nei prossimi anni in modo da garantire obiettività di analisi e ampia partecipazione sia da parte della struttura organizzativa, sia degli *stakeholder* esterni. In particolare, saranno coinvolti nel processo:

- Strutture di *staff*
- Dirigenti o responsabili apicali dei vari uffici
- Personale tecnico amministrativo
- *Stakeholder* esterni
- *Stakeholder* interni

4.2 Analisi del contesto interno (organizzazione, risorse strumentali ed economiche, risorse umane, salute finanziaria)

Gli obiettivi operativi descritti in allegato tengono conto della dimensione organizzativa, realizzando un'organizzazione "a matrice" al fine di raggiungere i risultati attesi da ciascun progetto, utilizzando le professionalità, le competenze di volta in volta necessarie e che possono essere distribuite, a livello funzionale, nelle varie aree dirigenziali o nelle Strutture Didattiche Scientifiche e di Servizio. Per ogni proposta è stata effettuata, dai Dirigenti incaricati, anche un'analisi delle risorse strumentali ed economiche necessarie ed una valutazione economico finanziaria al fine del buon andamento della gestione e con attenzione alla "salute finanziaria", intesa in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali, tenendo conto dei vincoli di bilancio e del sistema di contabilità adottato.

5 Obiettivi strategici

Come chiarito nella parte di presentazione del Piano, sono descritti in questo piano gli obiettivi strategici, ossia obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni e alle attese degli *stakeholder* e programmati per la sola area strategica 3 (di cui all'albero della performance della sezione 2): SUPPORTO TECNICO-AMMINISTRATIVO-GESTIONALE.

In particolare il D.Lgs. 150/09 e le relative delibere CiVIT, hanno introdotto un'importante novità metodologica anche per la gestione e l'individuazione degli obiettivi di un'organizzazione.

L'Università di Pisa, fino all'anno 2011 e nella redazione del precedente Piano, ha individuato gli obiettivi con un processo *sui generis* dal punto di vista metodologico. Infatti, gli obiettivi (com'è stato riconosciuto anche all'interno del sistema di autovalutazione Caf-Crui e Caf-Europa) partivano con proposte provenienti "dal basso", attraverso l'utilizzo di un applicativo software web based.

Questa metodologia ha consentito alcuni vantaggi quali:

- acquisizione di un linguaggio comune (obiettivi, progetti, fasi, responsabilità dirigenziali, responsabili di progetto, e fasi);
- acquisizione di un metodo di lavoro (per obiettivi) che successivamente è stato confermato anche dal D.Lgs. 150/09;
- sviluppo e partecipazione di soggetti “attivi”, “proattivi” e non più passivi;
- miglioramento della comunicazione attraverso la stipula di un “contratto” (la definizione iniziale di progetto) fra dirigenti/responsabili di progetto e responsabili fase;
- uniformità della gestione (almeno dal punto di vista burocratico) fra l’amministrazione centrale e le SDSS.

D’altra parte, ha portato anche alcuni svantaggi, che non hanno considerato la metodologia come un’opportunità:

- mancanza di una strategia chiara e uniforme;
- considerare gli obiettivi come lavori di serie “B”, piuttosto che lavori utili e necessari (che seguivano altri percorsi relativi alla fase di “avvio”, ovvero con provvedimenti formali dell’ufficio organizzazione);
- difficoltà nelle definizioni dei progetti, piuttosto che una crescita ed un miglioramento;
- mancanza di un legame reale fra gli obiettivi e il sistema di valutazione (gli obiettivi incidono solo sulla valutazione di risultato e non sulla valutazione della posizione).

Il D.Lgs. 150/09 e le relative delibere CIVIT propongono una metodologia che, se realmente applicata, riuscirà a superare le criticità sopra elencate e in questo quadro si inserisce la definizione del “Piano delle performance 2012-2014”.

La nuova impostazione prende spunto anche dalle riflessioni del Consiglio di Amministrazione e del Rettore evidenziate nella seduta del 28 settembre 2011 individuando la necessità che i dirigenti esprimano la loro progettualità in maniera coordinata con gli obiettivi e con la strategia individuata per Raggiungerli.

In sostanza una volta definiti e approvati gli obiettivi strategici si potrà procedere allo sviluppo (*deployment*) in obiettivi operativi utilizzando l’applicativo web-based fino ad arrivare all’obiettivo da assegnare alla singola struttura e alla singola persona.

OBIETTIVI STRATEGICI

<i>Titolo Progetto</i>	Attuazione Legge Gelmini (legge n.240/2010) e dello Statuto dell'Università di Pisa emanato con D.R. n. 2711 del 27 febbraio 2012, (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 55 del 6 marzo 2012) ed entrato in vigore il 21 marzo 2012)
<i>Dirigente Proponente</i>	Direttore Amministrativo e tutti i Dirigenti
<i>Aree coinvolte</i>	Tutte le aree dell'amministrazione centrale e le strutture didattiche e di servizio
<i>Durata</i>	Pluriennale 2012-2014
<i>Motivazione/Descrizione</i>	<p>Il progetto è il naturale sviluppo dell'obiettivo C 1042 contenuto nel Piano delle performance 2011-2013 che poneva l'attenzione sull'avviamento dell'attività di recepimento della legge 240/2010 appena entrata in vigore. In questi anni si tratterà di implementare tutte quelle azioni che provengono dall'adozione del nuovo statuto, dalle norme regolamentari, dalla conseguente riorganizzazione delle strutture e dai nuovi sistemi contabili, informativi e comunicativi che ne deriveranno in esecuzione dei molteplici decreti di attuazione previsti dalla normativa. In particolare si indicano in modo <u>non esaustivo</u> alcune delle attività già in svolgimento e da svolgere:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La riorganizzazione dei processi contabili, anche attraverso una revisione dei regolamenti, in un'ottica di razionalizzazione e riqualificazione; 2) La riorganizzazione dell'assetto degli organi di governo e delle strutture organizzative in attuazione dello Statuto e della riforma Gelmini, con particolare attenzione allo sviluppo delle risorse umane; 3) Informatizzare, potenziare e reingegnerizzare i processi di gestione dei servizi in un'ottica di efficienza e efficacia in coerenza con la normativa vigente anche in materia di sicurezza; 4) Valorizzare e riorganizzare il patrimonio immobiliare e i servizi logistici a supporto, in un'ottica di riqualificazione, risparmio e messa a norma; 5) La riorganizzazione dei processi amministrativi in un'ottica di semplificazione e ottimizzazione della consistenza dell'organico del personale tecnico-amministrativo complessivo; 6) Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo. <p>Sono stati già attivati e stanno svolgendo molteplici attività molte commissioni a partecipazione mista di personale docente e tecnico amministrativo con il compito di svolgere le attività indicate nei punti precedenti. Si vedano a questo proposito http://www.unipi.it/ateneo/governo/regolament/regolament/index.htm e http://www.unipi.it/ateneo/interne/index.htm</p>

<i>Titolo Progetto</i>	Potenziamento dell'internazionalizzazione dell'Ateneo
<i>Dirigente Proponente</i>	Elena Perini
<i>Aree coinvolte</i>	Area Ricerca e Relazioni Internazionali, Area Servizi per la didattica
<i>Durata</i>	Pluriennale 2012 -2013
<i>Motivazione/Descrizione</i>	<p>L'internazionalizzazione della didattica rientra tra gli obiettivi ministeriali della programmazione triennale 2011-2013 e consiste nell'aumento di studenti stranieri che si iscrivono all'università di Pisa sia per il conseguimento del titolo sia per il conseguimento di crediti formativi universitari che saranno poi riconosciuti nel percorso di studi del loro paese di origine. La presenza di studenti stranieri accresce anche lo spirito internazionale degli studenti italiani. Le azioni che saranno messe in campo nel primo anno sono le seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) la piena registrazione con il software Esse 3 degli studenti stranieri in scambio (in collaborazione con l'Area informatica e quella dei servizi per la didattica) 2) Partecipazione a fiere, eventi, programmi governativi esteri 3) Incentivazione di corsi in lingua inglese 4) Creazione di una community informatica per gli studenti stranieri 5) Miglioramento del portale erasmus (S997 obiettivo 2011)

<i>Titolo Progetto</i>	Implementazione dell'infrastruttura U-GOV Ricerca – Sistema per la gestione della Ricerca in Ateneo
<i>Dirigente proponente</i>	Elena Perini
<i>Aree coinvolte</i>	Area Ricerca e Relazioni Internazionali, Area Servizi per la didattica
<i>Durata</i>	Pluriennale 2012 -2013
<i>Motivazione/Descrizione</i>	<p>U-GOV è il sistema informatico integrato sviluppato dal CINECA per la governance degli Atenei, diretto alla definizione di obiettivi, strategie e strumenti per il monitoraggio delle performance nelle diverse aree funzionali dell'Università (didattica e studenti, ricerca, contabilità, risorse umane, pianificazione e controllo) attraverso un'articolazione per moduli.</p> <p>L'infrastruttura U-GOV è già stata oggetto di uno studio di fattibilità con conseguente attivazione di ambienti di test e di produzione del nucleo di U-</p>

GOV limitatamente al modulo "Organico" (carriere e stipendi) nell'ambito dell'obiettivo 2011 n. 1039 (Dirigente: Stefano Suin).

Nel percorso che l'Ateneo intende intraprendere nell'implementazione di unico sistema informativo integrato U-GOV, il presente obiettivo strategico consiste nell'analisi, implementazione e validazione del modulo specifico per la Ricerca universitaria "U-GOV Ricerca", progettato per la gestione e il monitoraggio delle attività di ricerca delle Università.

Tale strumento offre le basi per razionalizzare l'utilizzo delle risorse, ottimizzare la gestione dei progetti sia dal punto di vista operativo che finanziario, verificare il raggiungimento degli obiettivi, valutare i risultati e le competenze acquisite. Il sistema è flessibile e consente l'integrazione con dati e processi di altre aree amministrative, come la contabilità e le risorse umane; la realizzazione dell'obiettivo strategico richiederà pertanto il coinvolgimento di diversi uffici e strutture dell'amministrazione.

L'obiettivo consisterà nell'implementazione dei 3 moduli di cui si compone U-GOV Ricerca:

1) U-GOV Catalogo e Valutazione Ricerca, che consente di archiviare e consultare tutti i prodotti della ricerca e gestire i processi di valutazione dei prodotti presenti nel catalogo di Ateneo. Tale modulo, permettendo il collegamento con i sistemi nazionali di valutazione, facilita gli adempimenti relativi alle procedure di valutazione della ricerca.

2) U-GOV Gestione Progetti, entità trasversale all'intero pacchetto U-GOV applicabile a tutte l'attività di progettazione che si svolge nelle Università (nel campo della ricerca, della didattica, della formazione, ecc.), consente di gestire e monitorare dal punto di vista organizzativo e finanziario tutti i progetti di ricerca attivati in Ateneo, in termini di gestione delle risorse (personale, attrezzature, logistica) grazie al suo collegamento con gli altri moduli operativi della contabilità e delle risorse umane. Il sistema offre supporto nei vari step di realizzazione del progetto, sia dal punto di vista della rendicontazione scientifica che di quella prettamente contabile (sia in termini analitici che finanziari); consente inoltre la preventivazione e consuntivazione dell'effort delle risorse umane coinvolte nei progetti (time-sheet) attraverso l'integrazione di più sistemi (ad es. il registro delle lezioni dei docenti).

3) U-GOV Risorse e Ricerca, che consente di acquisire una visione completa dell'attività scientifica a livello di Ateneo, di struttura, di singolo docente.

L'implementazione di U-GOV Ricerca richiederà, dopo una fase di analisi preliminare relativa alle attività interessate dai tre moduli, una fase di migrazione di dati da archivi preesistenti (ad esempio, per il modulo

	“Catalogo e Valutazione Ricerca”, dall’anagrafe della ricerca per le pubblicazioni), e una conseguente fase di validazione del sistema.
--	---

<i>Titolo Progetto</i>	Fascicolo elettronico del fabbricato as built
<i>Dirigente Proponente</i>	Federico Massantini
<i>Aree coinvolte</i>	Patrimonio, Grandi opere, Manutenzioni, Servizio Prevenzione e Protezione, Energy Manager
<i>Durata</i>	Pluriennale 2012 -2013 -2014
<i>Motivazione/Descrizione</i>	<p>Realizzazione del Fascicolo Elettronico del Fabbricato su una base dati condivisa per tutto l’Ateneo.</p> <p>Standardizzazione ed unificazione delle planimetrie in formato autocad.</p> <p>Individuazione del software di gestione e dei dati da inserire nel fascicolo.</p> <p>A titolo esemplificativo e non esaustivo si tratta di informazioni relative a:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Titolo di provenienza - Data costruzione fabbricato -Documenti di regolarità urbanistica - Certificazione urbanistica - Certificazione di agibilità, abitabilità. - Attestazione di conformità dal punto di vista edilizio urbanistico. - Planimetria e visura catastale. - Scheda riepilogativa dei dati dell’immobile. - Attestati di conformità degli impianti con nullaosta VVFF - Certificazione energetica. - Valore di mercato. - Documentazione con informazione tecnico descrittive dell’immobile e stato conservativo. - Scheda descrittiva delle parti comuni (situazioni condominiali).

	<ul style="list-style-type: none"> - Limitazioni al diritto di proprietà. - Situazioni locatizie. - Riepilogo interventi di manutenzione. - Vincoli di interesse culturale.
--	---

<i>Titolo Progetto</i>	Protocollo Informatico centralizzato e inserimento della PEC
<i>Dirigente proponente</i>	Stefano Suin
<i>Aree coinvolte</i>	Area Istituzionale, Servizi Informatici, Direzione Amministrativa
<i>Motivazione/Descrizione</i>	<p>Nel contesto normativo attuale il Protocollo Informatico riveste un ruolo centrale: esso rappresenta uno dei tasselli fondamentali per la gestione di flussi documentali “born digital”, per la dematerializzazione progressiva dei procedimenti dell’Ateneo e per il perseguimento di obiettivi di performance crescenti in termini di efficienza, economicità e trasparenza dell’azione amministrativa. L’introduzione di nuovi strumenti per la gestione informatica dei documenti e l’accelerazione normativa verso la dematerializzazione dei flussi documentali pongono la necessità di adeguare il sistema di protocollo per rispondere a nuove esigenze tecnologiche e organizzative. Un moderno sistema di protocollo informatico, oltre a rispondere ai requisiti di legge, deve essere flessibile, consentire la gestione di politiche di accesso ai documenti, interoperabile con altri sistemi di protocollo informatico e di gestione documentale, oltre a garantire l’integrazione con nuovi strumenti quali la posta elettronica certificata (PEC) e la firma digitale. Esiste poi il problema del protocollo unico per le Strutture, che dovrà essere necessariamente risolto in fase di avvio dei nuovi Dipartimenti individuati dalla recente ristrutturazione. Inoltre l’inserimento della PEC nella struttura comunicativa dell’Ateneo consente risparmi notevoli alle pubbliche amministrazioni che la utilizzano. Inoltre, sempre più di frequente, lo scambio di documenti tra imprese e cittadini avverrà utilizzando canali dematerializzati, con un prevedibile sviluppo dell’utilizzo della posta elettronica certificata. Per cogliere ulteriori benefici dall’introduzione di tale strumento, la diffusione della PEC dovrà essere valutata approfondendone le possibilità di integrazione con il sistema di protocollo informatico</p>

<i>Titolo Progetto</i>	UGOV – CONTABILITA’ - Introduzione alla contabilità economico-patrimoniale
<i>Dirigente Proponente</i>	Aurelia De Simone
<i>Durata</i>	Pluriennale 2012-2013-2014
<i>Aree coinvolte</i>	Tutte le aree dell’amministrazione centrale e le strutture didattiche e di servizio
<i>Motivazione/Descrizione</i>	Sia l’attuazione delle disposizioni della Legge 240/2010 c.d. Riforma Gelmini che comportano l’introduzione nelle Università della nuova contabilità economico-patrimoniale ed analitica sia la necessità da parte degli organi di governo di poter disporre di strumenti più idonei per la verifica del migliore e più efficace utilizzo delle risorse

<i>Titolo del Progetto</i>	UGOV – PERSONALE – Migrazione da CSA a UGOV Risorse Umane
<i>Dirigente di riferimento</i>	Aurelia De Simone
<i>Durata</i>	Annuale 2012
<i>Aree coinvolte</i>	Area Personale, Area Informatica, Area Finanza e fiscale
<i>Motivazione/Descrizione</i>	Avere la disponibilità della piattaforma UGOV significa avere il nucleo architettonico di base per un sistema informatico integrato e altamente modulare dove la governance di ateneo possa decidere di espandere con moduli a copertura di aree funzionali che nel tempo possono essere utili per il raggiungimento dei propri obiettivi. Tale piattaforma risulta essere lo standard per la gestione dei processi di ateneo verso il quale molte università si sono già indirizzate.

<i>Titolo Progetto</i>	UGOV- PERSONALE – Introduzione del modulo Datawarehouse –Sistema di simulazioni per il personale
<i>Dirigente Proponente</i>	Aurelia De Simone
<i>Durata</i>	Annuale 2012
<i>Aree coinvolte</i>	Area Personale, Area Informatica, Area Finanza e fiscale
<i>Motivazione/Descrizione</i>	<p>Con l'avvio della piattaforma UGOV-Csa è prevista l'attivazione del modulo datawarehouse per potenziare e migliorare i meccanismi di monitoraggio del personale d'Ateneo, sia dal punto di vista economico, sia dal punto di vista giuridico. Il tool di analisi what-if integrato con il Data Mart dell'Area del personale ha l'obiettivo di monitorare la spesa del personale (docente e tecnico amministrativo) definendo delle ipotesi riguardante l'evoluzione dell'organico di Ateneo sia in termini di anzianità, e quindi di scatti automatici, sia in termini di turnover. Il Modulo non è un semplice "programma" nella comune accezione del termine, ma richiede un notevole sforzo da parte di tutto il personale per l'individuazione degli indicatori di sviluppo, l'analisi dello storico e l'individuazione del previsto. Il risultato sarà tanto più utile quanto più questo corrisponderà alle effettive esigenze e strategie del nostro Ateneo, consentendo l'estrazione di informazioni utili al processo decisionale per la gestione del personale.</p>

<i>Titolo Progetto</i>	UGOV- PERSONALE – Attivazione del modulo ORGANICO per il personale
<i>Dirigente Proponente</i>	Aurelia De Simone
<i>Durata</i>	Annuale 2012
<i>Aree coinvolte</i>	Area Personale, Area Informatica, Area Istituzionale
<i>Motivazione/Descrizione</i>	<p>U-GOV Gestione Organico consente di rappresentare la struttura organizzativa dell'Ateneo attraverso la definizione delle posizioni organizzative, l'individuazione dei ruoli corrispondenti cui è possibile associare varie tipologie di attributi quali competenze professionali, obiettivi di risultato ecc. Il Modulo consente di associare le persone alle posizioni organizzative individuando livello di copertura e fabbisogni di risorse. Storicizzando le entità organizzative coinvolte, Gestione Organico consente inoltre di tracciare l'evoluzione dell'organizzazione nel tempo.</p>

<i>Titolo Progetto</i>	Interventi sul sistema contributivo degli studenti per gli aspetti relativi al diritto allo studio attraverso l'individuazione di nuovi strumenti di perequazione sociale e in ottica di razionalizzazione mediante l'integrazione tra la gestione delle carriere studenti e quella contabile
<i>Dirigente Proponente</i>	Mauro Bellandi
<i>Durata</i>	Pluriennale 2012 - 2013 – 2014
<i>Aree coinvolte</i>	Area Servizi alla Didattica, Area Finanza e Fiscale
<i>Motivazione/Descrizione</i>	<p>Revisione delle fasce ISEE per il calcolo della contribuzione e analisi dell'andamento delle dichiarazioni ISEE prodotte dagli studenti.</p> <p>Recupero dei crediti insoluti verso gli studenti. Ulteriore affinamento delle procedure di accertamento tasse, anche mediante convenzioni con soggetti terzi. Accentramento e informatizzazione dell'incasso delle tasse dei master.</p>

<i>Titolo Progetto</i>	Miglioramento dei meccanismi di controllo e supporto al percorso formativo volti a garantirne regolarità, coerenza, anche in linea con i criteri previsti per l'erogazione dei finanziamenti ministeriali, nonché appetibilità per il mondo produttivo e riqualificazione dell'offerta formativa post laurea nell'ottica di una condivisione delle risorse in ambito regionale.
<i>Dirigente Proponente</i>	Mauro Bellandi
<i>Durata</i>	Annuale 2012
<i>Aree coinvolte</i>	Area Servizi alla Didattica, Ufficio Programmazione, Area Istituzionale, Organizzazione e Controllo
<i>Motivazione/Descrizione</i>	<p>Introduzione elementi correttivi nel controllo della carriera volti a migliorare gli indicatori della quota premiale FFO per la didattica.</p> <p>Monitoraggio e iniziative rivolte alla riduzione del tasso di abbandono degli studenti attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un progetto di indagine campionaria sugli studenti inattivi nell'anno 2011; • il potenziamento dei servizi di ascolto e di counseling.

	<p>Progettazione e implementazione di:</p> <p>1) consorzi o associazioni temporanee di scopo regionali, anche con eventuale superamento del modello delle scuole, finalizzate alla formazione dottorale</p> <p>2) convenzione regionale per il tirocinio formativo attivo relativo alla formazione degli insegnanti</p> <p>Coordinamento delle iniziative di orientamento in entrata e in uscita su base regionale.</p> <p>Ulteriore implementazione del progetto UnipiStat per un quadro più dettagliato sui dati statistici degli studenti.</p>
--	---

<i>Titolo Progetto</i>	Ottimizzazione dei servizi bibliotecari agli studenti e al personale mediante accorgimenti gestionali e organizzativi nonché ulteriore informatizzazione e integrazione dei processi
<i>Dirigente Proponente</i>	Mauro Bellandi
<i>Durata</i>	Pluriennale 2012-2013
<i>Aree coinvolte</i>	Area Servizi alla Didattica, Area Biblioteche, Area Servizi Informatici
<i>Motivazione/Descrizione</i>	<p>Ricognizione inventariale del patrimonio bibliografico dell'Università di Pisa.</p> <p>Adeguamento delle intestazioni catalografiche presenti nel catalogo unico dell'Università di Pisa alle nuove Regole italiane di catalogazione (ReIcat).</p> <p>Integrazione dei sistemi informatizzati per la gestione degli utenti volti ad una semplificazione delle procedure.</p> <p>Recupero dei fascicoli del personale universitario depositati presso l'Archivio di stato e loro spostamento presso l'Archivio generale di ateneo.</p> <p>Razionalizzazione delle tesi di laurea depositate presso l'Archivio generale di ateneo.</p> <p>Gestione centralizzata pc disponibili all'utenza nelle biblioteche.</p> <p>Razionalizzazione e definizione di sviluppi del servizio di fotocopiatura nelle biblioteche con particolare riferimento alla stampa da web.</p>

6 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 *Obiettivi assegnati al personale dirigenziale*

Gli obiettivi strategici sono stati sviluppati, dal Direttore amministrativo e dai Dirigenti selezionando quelli ritenuti più significativi per gli *stakeholder* e riportati sinteticamente nelle tabelle sopraindicate. Lo sviluppo degli obiettivi strategici, una volta approvati dal Consiglio di Amministrazione, sarà attuato attraverso il sistema informativo per la gestione on line www.unipi.it/ateneo/obiettivi dei lavori assegnati (obiettivi misurabili) a tutto il personale tecnico-amministrativo con incarichi dirigenziali, EP, di categoria D con qualificati incarichi (posizioni organizzative).

Tale sistema permette di gestire gli obiettivi nelle loro principali fasi di: definizione, monitoraggio intermedio, rendicontazione finale e valutazione individuale.

Altri progetti obiettivo possono essere avviati anche in corso d'anno per rispondere ad esigenze lavorative che non sono state prese in considerazione in fase di programmazione.

7 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

7.1 *Fasi, soggetti e tempi del processo di aggiornamento del Piano*

Nel Gennaio 2012, il Direttore amministrativo ha inviato una circolare ai dirigenti (Prot. I/3A n. 942 del 25.01.12) per avviare il processo di programmazione degli obiettivi strategici sulla base delle fornendo come informazione di base alcune indicazioni già contenute nei documenti approvati dal Consiglio di Amministrazione coinvolgendo in questo processo anche i prorettori di riferimento.

La circolare proponeva una "mappa" dei servizi gestiti strumento utile per l'analisi del contesto e degli *stakeholder* delle aree per una corretta proposizione degli obiettivi sia strategici che operativi, dei relativi indicatori e target nell'ottica del miglioramento sia della performance individuale che organizzativa.

E' stato richiesto di coinvolgere in questa operazione tutte le persone delle aree dirigenziali con incarichi di responsabilità, considerando anche le persone che lavorano nelle Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio.

Ai fini della successiva valutazione del personale tecnico amministrativo con incarichi, nelle more della predisposizione del "Sistema di misurazione e valutazione delle performance", si è precisato che per l'anno 2012 rimangono vigenti le medesime regole dello scorso anno, a proposito dell'**assegnazione di almeno una "fase di lavoro" a ciascuna persona con incarichi.**

Le fasi di lavoro dovranno essere registrate sul sito www.unipi.it/ateneo/obiettivi (v. D.D. Prot. I/3 n. 7514 del 6.6.11) e quindi i relativi dirigenti possono iniziare una volta approvati gli obiettivi strategici ad assegnare obiettivi operativi (indicato con il termine "fasi di lavoro" nel relativo software) al personale con incarichi, utilizzando le stesse modalità degli scorsi anni, anche indipendentemente dagli obiettivi per il *Piano della performance*, richiesti in questa nota.

I Dirigenti dell'amministrazione centrale e i Docenti delle Strutture Didattiche Scientifiche e di Servizio, Responsabili delle Strutture (Dirigenti di riferimento) hanno comunque già iniziato questa fase programmatoria, avviando obiettivi operativi, coerenti con gli obiettivi strategici forniti. Per ogni obiettivo operativo sarà individuato un "Responsabile di progetto", ossia una figura di loro fiducia cui affidare le attività di definizione dettagliata (fase "P" del ciclo PDCA), con scomposizione dell'obiettivo generale in sotto-obiettivi (fasi) affidati a persone con competenze sufficienti a svolgere l'attività richiesta e definendo (in alcuni casi) indicatori e target per consentire l'autovalutazione del soggetto interessato.

Le "fasi di lavoro" saranno assegnate, attraverso un percorso di partecipazione e coinvolgimento, a persone di tutte le categorie presenti, a seconda dell'attività richiesta e della competenza professionale posseduta.

I Dirigenti di riferimento (Dirigenti dell'amministrazione centrale e Responsabili/Docenti delle Strutture Didattiche, Scientifiche e di servizio) assicurano la coerenza degli obiettivi operativi con quelli strategici e l'uso efficace ed efficiente delle risorse (sia umane che strumentali).

A metà marzo 2012 la struttura di staff al Direttore amministrativo, ha selezionato, fra tutte le proposte pervenute, quelle ritenute di maggiore interesse e più coerenti con gli obiettivi strategici, al fine della presentazione in Consiglio di amministrazione, fornendo un elenco organico al Direttore amministrativo per la successiva validazione e approvazione.

In seguito il Direttore amministrativo ha effettuato delle riunioni con i Dirigenti, con il Rettore e i Prorettori, in modo da attuare un preciso e strutturato percorso di coinvolgimento degli attori del sistema ed effettuare la selezione finale.

Gli obiettivi strategici, approvati dal Consiglio di amministrazione, diventano parte integrante di questo "Piano della Performance".

Sia gli obiettivi operativi approvati dal Consiglio di amministrazione e definiti in questo "Piano della Performance" che gli obiettivi avviati dai Dirigenti di riferimento (Dirigenti dell'amministrazione centrale e Docenti) e registrati sul sistema informatico, costituiscono lo strumento di base del sistema di valutazione individuale per i dirigenti, il personale di categoria EP e D con qualificati incarichi.

Questo processo è iniziato dopo l'approvazione del bilancio di previsione annuale e di quello pluriennale da parte degli organi competenti. Anche in questo anno a causa dell'applicazione della legge 30 dicembre 2010 n. 240 (Legge Gelmini) e alla necessità di definire il nuovo sistema di valutazione del personale da parte del Nucleo di valutazione (OIV – Organismo indipendente di valutazione), non è stato possibile elaborare il piano nei tempi definiti dalla legge. Infatti, il D.Lgs. 150/09 (art. 10 comma 1 lettera a) prevede l'adozione del Piano entro il 31 gennaio di ogni anno. In ogni caso l'allineamento delle attività con il bilancio di previsione per l'anno 2012 consente l'adozione del piano rispetto ad obiettivi già in pieno svolgimento.

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Al fine di garantire l'effettivo collegamento ed integrazione tra la pianificazione della *performance* e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio è richiesto ai "Dirigenti di riferimento" e "Responsabili di progetto" (ruoli responsabili della fase programmatoria e di definizione/gestione degli obiettivi) di esplicitare, negli appositi campi del software, i costi presunti del progetto, sia in termini di tempo (giorni uomo complessivamente necessari) che facendo riferimento ai capitoli di bilancio approvati in sede di bilancio preventivo.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Le azioni per il miglioramento di questo piano sono molteplici. Ne vengono indicate alcune, in coerenza con la delibera n. 112/2010 della CiVIT:

- Mettere in atto iniziative di comunicazione dei contenuti del Piano stesso secondo logiche proattive (in alcuni casi anche previste dalla legge, come la pubblicazione sul sito web di Ateneo, ai sensi del comma 8 dell'art. 11 del D.Lgs.150/09 e la presentazione alle associazioni di consumatori e utenti a norma dell'art. 1, comma 5 del D.Lgs.);
- Adottare interventi organizzativi per realizzare l'attività propedeutica alla stesura del presente piano, ossia l'analisi del contesto esterno e interno. Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare;
- Avviare progetti di *benchmarking* sia interno che esterno;
- Adottare interventi organizzativi per la verifica interna ed esterna della "qualità" del sistema obiettivi o, più precisamente, del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto, devono caratterizzare gli obiettivi. L'articolo 5, comma 2, del decreto richiede, infatti, che gli obiettivi siano:
 - Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
 - Specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - Riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;

- Commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
 - Confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
 - Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
- Estendere il processo a tutte le aree strategiche;
 - Applicazione sistematica del CAF;
 - Determinare gli *standard* dei servizi;
 - Corsi di formazione sul Ciclo della performance e la valutazione;
 - Avviare progetti di indagine sul benessere organizzativo.

8 Allegati tecnici

8.1 Link al sito per la gestione degli obiettivi e per la valutazione della performance individuale

Il sito per la gestione degli obiettivi è raggiungibile dalla sezione "Trasparenza, valutazione e merito" <http://www.unipi.it/ateneo/trasparenz/index.htm> del sito web dell'Università di Pisa (<http://www.unipi.it/ateneo/obiettivi>)

Le credenziali per l'accesso al sistema di gestione sono richieste scrivendo a obiettivi@adm.unipi.it , esplicitando la motivazione di tale richiesta.

GLOSSARIO (tratto dall'allegato alla delibera n.112/10 della CiVIT)

AREA STRATEGICA: Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni. La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

BENCHMARKING: Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il *benchmark* è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione. Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto il "migliore" o comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere.

Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

CAF : *Common Assessment Framework* (Griglia comune di autovalutazione) è uno strumento di *Total Quality Management* che si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla *performance* organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, e alla società si ottengono attraverso una *leadership* che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle *partnership*, delle risorse e dei processi.

INDAGINE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO: Si tratta di un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

INDICATORE o MISURA: Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, dirigenti) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

MISURA DI PROCESSO: Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività.

Tipici esempi sono:

- Numero pratiche espletate da un ufficio;
- Numero di interventi urgenti del servizio manutenzione;
- Numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- Numero di richieste di supporto ricevute dal settore affari generali;
- Numero di fornitori gestiti dall'economato;
- Numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario:

- Assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere
- Fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

MISURE DI OUTPUT-RISULTATO: si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di un'attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività – *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza. Si propone di esprimere l'*output*, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi sono:

- Numero di *e-mail* ricevute e a cui è stata fornita risposta da parte degli uffici studenti;
- Livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (pulizia, puntualità, cortesia ecc.) ottenuti attraverso un'indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
- Numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.

Tuttavia, quando l'*output* del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene, per esempio, per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'*output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzione elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero di incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato, il riferimento all'*output* finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

MISURE DI OUTCOME: L'*outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *out come* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *out come* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini. Un *out come* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale dei fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad. Es. la

riduzione dell'incidenza del tumore ai polmoni). Il rapporto fra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

OBIETTIVO STRATEGICO E OPERATIVO: è la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.

PERFORMANCE: la *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di *input/processo/output/outcome*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale, livello organizzativo, livello di programma o politica pubblica.

PERFORMANCE INDIVIDUALE: esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

STAKEHOLDER (o portatori di interesse): Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi. Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione, come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e sui risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la cosiddetta "mappatura degli *stakeholder*". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

TARGET: Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi sia a obiettivi strategici che operativi.