

# PIANO DELLA PERFORMANCE 2011-2013



INSTITUTE  
FOR ADVANCED  
STUDIES  
LUCCA

## INDICE

1 Premesse .....	3
1.1 Contesto normativo.....	3
1.2 Mission e policy .....	3
1.3 Organizzazione dell'amministrazione .....	4
1.4 Definizione e impianto del Piano della Performance.....	5
2 Obiettivi di amministrazione e indicatori generali.....	6

## 1 PREMESSE

### 1.1 CONTESTO NORMATIVO

Il presente piano scaturisce dal Decreto Legislativo 150/2009 "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. (09G0164)", che prevede che tutti gli enti pubblici adottino ogni anno programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo adottate nella programmazione finanziaria e di bilancio.

### 1.2 MISSION E POLICY

IMT è un "istituto statale di istruzione universitaria di alta formazione dottorale con ordinamento speciale inserito nel sistema universitario italiano".

Si inserisce all'interno del sistema di istruzione universitaria di terzo livello formando capitale umano in ambiti ad alta valenza applicativa, rilevanti per la modernizzazione e l'internazionalizzazione del Paese, caratterizzati da *skill shortage* e da alta produttività potenziale.

IMT ha adottato un documento di declinazione della *mission* statutaria dal nome *IMT Policy*, sul quale si fondano le attività della Scuola.

Si riporta qui di seguito il documento IMT Policy

#### IMT POLICY

- 1. La Mission - IMT si sviluppa come istituto di ricerca internazionale in ambiti ad alta rilevanza applicativa e come graduate school dedicata alla selezione meritocratica e alla formazione di élites professionali e di competenze per le istituzioni, il sistema delle imprese, il territorio.*
- 2. Gli Ambiti di Attività - In IMT gli obiettivi di comprensione teorica e quelli di utilità sociale e industriale della ricerca sono realizzati congiuntamente. I programmi di ricerca e di insegnamento di IMT coltivano saperi che hanno per oggetto attività pratiche e pongono le basi per una scienza della progettazione riferita alle attività di sviluppo tecnologico e al funzionamento delle organizzazioni e delle istituzioni economiche (Scienze dell'Artificiale).*
- 3. Il Modello Organizzativo - IMT concentra le proprie attività su di un numero limitato di aree di ricerca interdisciplinari, che costituiscono i centri di riferimento per la selezione dei ricercatori e per la composizione della faculty. Le aree di ricerca alimentano i programmi di dottorato della Scuola, realizzando le condizioni di massa critica necessarie alla costruzione di una vibrante comunità intellettuale e all'integrazione tra ricerca e insegnamento. Tutti i docenti di IMT sono chiamati a contribuire alle attività di ricerca, di insegnamento e di supervisione degli allievi.*
- 4. Gli Standard della Ricerca - IMT contribuisce all'avanzamento della frontiera della ricerca. I ricercatori e i docenti di IMT sono selezionati sulla base di procedure competitive internazionali e sono valutati sulla base della loro capacità di pubblicare su riviste peer reviewed ad elevato impact factor. IMT promuove la presenza sistematica di ricercatori e docenti visiting di alta qualificazione scientifica nel panorama internazionale. Tutte le attività di ricerca di IMT sono sottoposte alle regole di valutazione della comunità scientifica internazionale.*
- 5. I Giovani Ricercatori - IMT si qualifica come centro di riferimento nell'attrazione e nella valorizzazione di giovani ricercatori. Le selezioni competitive per giovani ricercatori di IMT si svolgono secondo gli standard internazionali, in conformità con la Carta Europea dei ricercatori e con il Codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori. L'impiego del finanziamento privato a complemento del finanziamento pubblico sostiene un sistema di incentivi fondato su livelli di remunerazione in linea con gli standard europei e la definizione di premi di produttività.*
- 6. I Dottorati - I programmi di insegnamento di IMT si concentrano sulle fasi avanzate del percorso educativo, fortemente globalizzate, in cui università e istituti di alta formazione competono per attrarre risorse e talenti. IMT attrae allievi ad elevato potenziale, inserendosi attivamente nei circuiti internazionali di mobilità di capitale umano e misurandosi su benchmark internazionali. I corsi di dottorato di IMT si tengono esclusivamente in lingua inglese e prevedono una valutazione rigorosa dei percorsi formativi e dei risultati conseguiti dagli allievi.*
- 7. Meritocrazia e Diritto allo Studio - Un sistema di servizi residenziali, di borse di studio e di prestiti d'onore sostanzia e rende effettivo il concetto di diritto allo studio per gli allievi meritevoli e promuove le pari opportunità.*
- 8. Il Campus - La comunità IMT si fonda sulla piena partecipazione di allievi e docenti alle attività della Scuola, valorizzando a pieno il sistema campus e i servizi residenziali per allievi e ricercatori offerti dalla Fondazione Lucchese per l'Alta Formazione e la Ricerca.*
- 9. I Rapporti con il Territorio - IMT concorre allo sviluppo e all'internazionalizzazione del territorio e promuove la valorizzazione e il trasferimento dei risultati della ricerca.*
- 10. Il Modello Gestionale - IMT realizza condizioni di efficienza amministrativa e gestionale. L'uso intensivo delle tecnologie informatiche e la gestione dei processi sostengono l'adozione di un modello organizzativo integrato, non burocratico, incentrato sulla direzione per*

*obiettivi, la valutazione delle performance, l'applicazione diffusa del principio di responsabilità. I regolamenti e il sistema di incentivi di IMT sono al servizio della ricerca e dell'imprenditorialità accademica.*

### 1.3 ORGANIZZAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

L'amministrazione di IMT utilizza per la sua definizione e il suo funzionamento due strumenti l'organigramma e il funzionigramma che definiscono il funzionamento delle unità organizzative e delle attività dei singoli, secondo una logica gerarchica (organigramma), e di flussi (funzionigramma) che disegnano processi e procedimenti amministrativi a vari livelli di aggregazione.

L'amministrazione di IMT è:

- ✓ esigua ma essenziale e completa,
- complessivamente:
- ✓ giovane,
  - ✓ ricettiva all'innovazione,
  - ✓ qualificata:
    - la conoscenza dell'inglese e degli strumenti informatici sono requisiti minimi di assunzione,
    - diversi dipendenti hanno conseguito con successo/stanno conseguendo, in parte grazie al sostegno di IMT master di II livello in Management dell'Università e in Diritto e Amministrazione Universitaria.

Date le ridotte dimensioni, l'amministrazione è strutturata su di un solo livello di unità organizzative, gli uffici, coordinati dal dirigente a tempo determinato, sotto la responsabilità del Direttore Amministrativo.

Si riportano nel seguito gli ambiti di competenza dei vari uffici; il raggruppamento di competenze per ufficio non è omogeneo in termini di ampiezza e livello di responsabilità.

- ✓ **Institutional Affairs and Secretariat (IAS)**
  - Relazioni Istituzionali
  - Gestione eventi e seminari
  - Comunicazione
  - Segreteria di Direzione
- ✓ **Administration Office (Admin)**
  - Financial services:
  - Gestione del bilancio e della programmazione finanziaria
  - Controllo di gestione, pagamenti e stipendi, adempimenti finanziari.
  - Human resources:
  - reclutamento e gestione del personale
- ✓ **Research, Planning and Organization Office (RPO)**
  - Research:
  - Supporto e valorizzazione dell'attività di ricerca
  - Reclutamento e gestione del personale docente (assistant professor, post doctoral fellow, visiting professor, adjunct faculty, professori straordinari, research assistant)
  - Planning:
  - Supporto alla programmazione strategica
  - Valutazione delle attività della Scuola e del personale docente
  - Organization:
  - Business process management
  - Ciclo della performance
  - Records management

- ✓ **PhD Office (PhD)**  
Coordinamento e gestione di tutte le attività inerenti la didattica  
Reclutamento e gestione dei collaboratori per singoli moduli di insegnamento
- ✓ **General Affairs (GA)**  
Legal affairs  
Gestione degli acquisti di beni e servizi  
Facilities management e logistica  
Wellcome service
- ✓ **Webmaster**  
Webmaster e supporto IT alle call
- ✓ **Library (Lib)**  
Gestione dei servizi all'utenza, acquisizione e catalogazione libri, acquisizione e catalogazione riviste e banche dati on-line, inventariazione
- ✓ **IMT Lab**  
Amministrazione dei server e della rete dei laboratori  
Sviluppo dei sistemi informativi di supporto
- ✓ **Gestione dei servizi di rete e dei sistemi informativi in outsourcing**

#### **1.4 DEFINIZIONE E IMPIANTO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE**

Il Piano della Performance individua gli obiettivi strategici e operativi in coerenza con la programmazione pluriennale strategica, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità e attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance e definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori, e i criteri e i parametri utilizzati per la loro quantificazione.

La sua durata triennale, coerente con il requisito normativo e con la durata dei documenti programmatici di IMT, fornisce un orizzonte sufficientemente esteso da poter essere riferimento per le attività di sviluppo. In linea con una logica programmatica operativa, l'emanazione del documento avviene ogni anno, secondo un principio di scorrimento che tiene conto dell'evoluzione delle condizioni di contesto.

Il Piano della Performance è approvato dal Consiglio Direttivo di IMT, nel contesto dell'approvazione dei documenti programmatici, sentiti i vertici dell'amministrazione, dirigenti o i responsabili delle unità organizzative nel rispetto di quanto previsto dalla legge in tema di competenze.

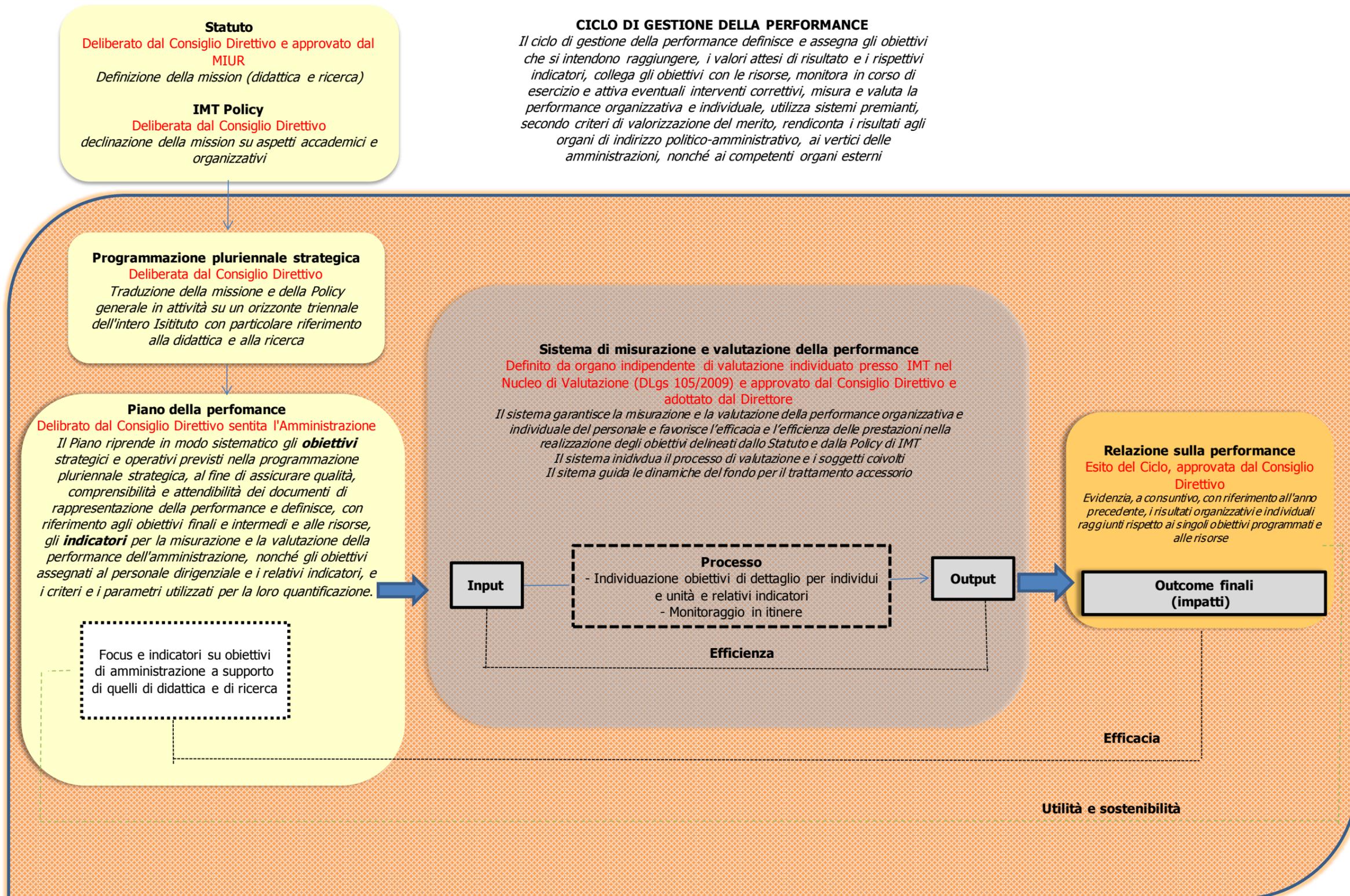
Esso si colloca nel più ampio contesto del ciclo di gestione della performance insieme al Sistema di misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale e al documento sulla rendicontazione (Relazione sulla performance<sup>1</sup>).

---

<sup>1</sup> Documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato

### CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

*Il ciclo di gestione della performance definisce e assegna gli obiettivi che si intendono raggiungere, i valori attesi di risultato e i rispettivi indicatori, collega gli obiettivi con le risorse, monitora in corso di esercizio e attiva eventuali interventi correttivi, misura e valuta la performance organizzativa e individuale, utilizza sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito, rendiconta i risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni*



IMT, nel 2009 prima dell'entrata in vigore Decreto Legislativo 150/2009, ha adottato il documento MBO (Management by Objectives) un sistema di gestione e valutazione del personale tecnico-amministrativo, che traduce le attività generali della Scuola previste nella programmazione in uno schema per obiettivi che guida le dinamiche del fondo per il trattamento accessorio.

Il sistema garantisce la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale del personale e favorisce l'efficacia e l'efficienza delle prestazioni nella realizzazione degli obiettivi delineati dallo Statuto e dalla Policy di IMT.

Il punto di partenza del modello è la mappatura delle cosiddette "attività obiettivo", che possono essere ordinarie, derivanti cioè dalla fotografia organizzativa descritta nel funzionigramma, e straordinarie, correlate agli obiettivi contingenti; nelle quali si declinano tutte le dimensioni dell'attività dei dipendenti e per le quali si considerano il livello di responsabilità e di "impegno" implicati.

Le "attività obiettivo" vengono mappate ex ante in termini di obiettivi ordinari e di miglioramento, con specifica evidenza di eventuali responsabilità a vario titolo e/o progetti di miglioramento dei servizi e delle prestazioni e devono essere raggiungibili, significative per il livello di responsabilità e di professionalità di ciascun dipendente, cioè adeguate alle sue capacità e potenzialità.

È altresì prevista una revisione in itinere delle "attività obiettivo" che permetta la verifica dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi prefissi in modo da proporre interventi correttivi in corso di esercizio. Il modello prevede anche l'introduzione di una quota di flessibilità con riferimento alle attività previste (e non alla flessibilità oraria), da introdurre in aggiunta alle "attività obiettivo", in modo da non penalizzare nella valutazione finale i dipendenti che avranno dedicato tempo ad attività non previste e non prevedibili.

L'ambito di flessibilità è definito, per quanto possibile, con riferimento alle sostituzioni e alle attività di "aiuto" mappate dal funzionigramma, mentre, la quota di flessibilità è individuata ex post, in base all'utilizzo effettivo.

Tale sistema già rispettava sin dalla sua origine molti principi ispiratori della riforma Brunetta; pertanto, per effetto del suddetto decreto che prevede l'adozione di un sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e individuale, il documento MBO verrà integrato con l'inserimento delle attività delle unità organizzative e dei dirigenti.

## **2 OBIETTIVI DI AMMINISTRAZIONE E INDICATORI GENERALI**

La programmazione pluriennale strategica delinea prevalentemente gli obiettivi generali della Scuola con riferimento alle attività di didattica e di ricerca, specifiche di IMT in quanto soggetto universitario.

Le attività e gli obiettivi dell'amministrazione, di supporto e a servizio della mission istituzionale, vengono pertanto desunte dagli obiettivi accademici in un'ottica di ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse. In relazione agli obiettivi istituzionali la programmazione pluriennale strategica individua già le linee guida dell'amministrazione.

Il presente documento entra in un livello maggiore di dettaglio individuando gli indicatori di prestazione amministrativa.

Data la specificità di IMT in termini di dimensioni e di policy, e più in generale, data la natura dell'amministrazione universitaria che ha come compito il supporto alla parte accademica; gli obiettivi dell'amministrazione sono strettamente connessi agli obiettivi accademici, con la conseguenza che sia il corpo docente che il personale tecnico amministrativo collaborano con funzioni distinte per il raggiungimento degli stessi obiettivi.

In questo contesto appare difficile attribuire indicatori quantitativi per la misurazione della prestazione, riferiti alla sola quota di responsabilità amministrativa, appare invece più idoneo un meccanismo di rilevazione qualitativa di user satisfaction tramite l'ausilio di questionari e grazie alla rappresentanza del corpo docente nei meccanismi attuativi del presente piano delineati dal sistema di misurazione e valutazione della performance.

Date le dimensioni ridotte della struttura amministrativa e le interrelazioni tra gli uffici e il personale volute dal funzionigramma, in un'ottica di razionalizzazione e di esecutività delle disposizioni normative predette, il Piano fonde gli obiettivi dell'amministrazione nel suo complesso con quelli delle singole unità organizzative

da cui derivano le singole attività-obiettivo dei dipendenti, meglio definite nel sistema di misurazione e valutazione della performance.

Coerentemente con la programmazione pluriennale strategica, per il triennio 2011-2013, la Scuola si pone i seguenti obiettivi e individua i seguenti indicatori:

Obiettivi	Indicatori
Realizzazione di un <i>Institutional Repository</i> della produzione scientifica, che comprende strumenti per la valutazione e per la valorizzazione della ricerca	Stato di sviluppo e user satisfaction
Supporto alla creazione di una <i>working paper series</i> per ciascuna Area di Ricerca	Stato di sviluppo e user satisfaction
Organizzazione dell'attività di ricerca sistemistica di finanziamenti per progetti di ricerca a livello internazionale, nazionale e locale	Stato di sviluppo e user satisfaction
Potenziamento delle attività di supporto nella gestione dei progetti di ricerca e/o <i>Research Units</i> (aspetti amministrativi e organizzativi)	Stato di sviluppo e user satisfaction
Supporto alla definizione di nuovi meccanismi di valutazione della <i>faculty</i> , con particolare riferimento alla definizione di meccanismi di valutazione della ricerca anche attraverso premiazione della carriera ( <i>tenure track</i> )	Stato di sviluppo e user satisfaction
Sviluppo delle forme contrattuali flessibili per la creazione di gruppi di ricerca attorno a progetti specifici ( <i>adjunct faculty</i> , <i>visiting professor</i> , <i>research professor</i> , professori straordinari a tempo determinato)	Stato di sviluppo e user satisfaction
Sviluppo e Completamento di SIIMT	Stato di sviluppo
Sviluppare il Controllo di gestione con il completamento del ciclo di ribaltamento	Stato di sviluppo
Migliorare e potenziare tutti i meccanismi di valutazione degli ambiti della Scuola attraverso la stesura di un apposito regolamento, con particolare focus sulla valutazione dei ricercatori e del tutoraggio	Stato di sviluppo
Individuare ulteriori filoni di collaborazione amministrativa con altri atenei per la razionalizzazione degli oneri fissi e per l'acquisizione di <i>know how</i>	Stato di sviluppo
Proseguire il meccanismo permanente di revisione dei processi organizzativi in relazione alla costante evoluzione formale e sostanziale del contesto di riferimento e a possibili spazi di miglioramento e razionalizzazione	Stato di sviluppo
Potenziare il sistema gestionale (contratti di dotazione, ecc.) con la Fondazione Lucchese per l'Alta Formazione e la Ricerca	Stato di sviluppo
Strutturare e razionalizzare le attività di acquisto della scuola sia dal punto di vista formale che procedurale	Stato di sviluppo
Sviluppare l'analisi e la tutela della privacy, in particolare con riferimento alla gestione dei dati e ai servizi IT	Stato di sviluppo
Rafforzare l'immagine di IMT in ambito internazionale, nazionale e locale con iniziative specifiche all'ambito di azione	Stato di sviluppo
Potenziare i canali di finanziamento e di riconoscimento dei programmi di dottorato in ambito internazionale	Stato di sviluppo
Sostenere le attività di integrazione tra ricerca e insegnamento, sia attraverso aspetti formali che di comunicazione	Stato di sviluppo e user satisfaction
Migliorare il sito web, sia in termini di layout grafico, che di organizzazione e completezza dei contenuti	Stato di sviluppo e user satisfaction