

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA

**SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

2016 - 2018

Sommario

1. Premesse e quadro normativo	3
2. Il contesto di riferimento	4
3. Caratteristiche distintive dell'organizzazione	5
Assetto organizzativo	6
a. Aree dirigenziali e Settori	6
b. I Dipartimenti	6
c. I centri di servizio.....	7
4. Il ciclo della performance - Caratteristiche del processo: fasi, tempi, modalità di attuazione; soggetti e responsabilità; trasparenza	7
5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	13
6 Misurazione e valutazione della performance individuale	17
Il Direttore Generale	17
I dirigenti	18
Il personale senza responsabilità dirigenziale	18
7. Procedure di conciliazione	19
8. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	20
9. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	22
10. Conclusioni	22

1. Premesse e quadro normativo

Negli ultimi anni, il legislatore è ripetutamente intervenuto per migliorare la qualità e le prestazioni della P.A. Tuttavia, tali interventi si sono spesso stratificati, secondo logiche non integrate e non coerenti, che hanno generato un sovraccarico di procedure e adempimenti formali non contestualizzati rispetto alle diverse tipologie di amministrazioni e ai relativi processi critici rischiando di compromettere il raggiungimento degli obiettivi perseguiti.

Nell'impianto normativo originario, il D.lgs. 150/2009, era previsto che la gestione del ciclo della performance degli Atenei fosse limitata al solo personale tecnico-amministrativo e affidata alla Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza (CIVIT ora ANAC) alla quale era assegnata analoga competenza per tutte le restanti P.A.

Con il D.L. n. 69/2013, convertito con L. 98/2013, la situazione è cambiata e le competenze sono state attribuite ad ANVUR. Pertanto, il legislatore ha riconosciuto il principio che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università debba essere integrato nell'ambito delle iniziative di valutazione in capo ad ANVUR. Nel contempo, peraltro, gli adempimenti anticorruzione e trasparenza sono rimasti di competenza ANAC, cosicché è stato da più parti rilevato come il mantenere un approccio separato tra gestione della performance e anticorruzione depotenzi significativamente gli strumenti. Non vi è dubbio, infatti, che i sistemi di monitoraggio delle performance (costi, efficacia) rappresentino uno strumento molto efficace per rilevare potenziali comportamenti in contrasto con il "bene pubblico".

D'altra parte, i piani e i risultati gestionali organizzativi, oggetto del ciclo della performance, non possono essere letti in modo scollegato rispetto alle strategie delle attività core dell'Ateneo. Le università agiscono in contesti sempre più complessi e internazionali per muoversi all'interno dei quali sono necessarie strutture gestionali adeguate. Ciò non significa allargare il piano della performance alla sfera docente, ma contestualizzare la performance organizzativa ed individuale del PTA ancorandola alle funzioni istituzionali dell'Ateneo. Mantenere l'indipendenza tra la sfera accademica e quella amministrativa è fondamentale ma lo è altrettanto la realizzazione di una proficua collaborazione. Occorre evitare la burocratizzazione della performance dell'Amministrazione e ciò può avvenire solo legando gli obiettivi gestionali alla strategia complessiva di Ateneo.

Quanto detto trova corrispondenza all'interno del documento recentemente pubblicato da ANVUR, 'Linee Guida per la gestione integrata della Performance delle Università statali italiane'. Con la pubblicazione del documento, cui ha fatto seguito un workshop di approfondimento dal titolo "La buona amministrazione nelle università e negli enti di ricerca", svoltosi lo scorso 26 giugno a Roma, ANVUR ha inteso avviare una nuova impostazione della gestione del ciclo della performance ispirata a principi di semplificazione e integrazione gestionale.

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009, il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo).

Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

1. un atto di programmazione (il Piano della performance);

2. un'attività di monitoraggio e di eventuale correzione della programmazione esercitate internamente dall'ente e verificate dall'OIV;
3. una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (attraverso la Relazione sulla performance, da cui discende tra l'altro l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione dell'OIV).

Alla base delle tre fasi insiste il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che rappresenta lo strumento metodologico predisposto dall'amministrazione, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, previsto dall'art. 7 del D.lgs 150/09, individua fasi, tempi, modalità, soggetti e relative responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance nonché le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione contabile.

All'interno delle Linee Guida ANVUR, l'impianto teorico descritto non ha subito alcuna modifica sostanziale, mentre è cambiato l'approccio con il quale le amministrazioni predispongono tali documenti, che deve essere finalizzato alla ricerca di una integrazione di tutti gli atti programmatici richiesti agli atenei e variamente collegati con la performance amministrativa. In termini di semplificazione, inoltre, con le Linee Guida decade la coerenza di scadenze e adempimenti extra-normativi stabiliti dalle delibere CIVIT. È parzialmente modificata, infine, nel rispetto delle norme vigenti, la successione temporale dei termini previsti per la presentazione dei documenti, in conformità con una più sensata logica gestionale.

L'Ateneo di Pavia ha approvato per la prima volta il proprio al Sistema di Misurazione e Valutazione in data 25 gennaio 2011. Il presente documento ne rappresenta l'aggiornamento per il periodo 2016-2018. I principali elementi di cambiamento rispetto alla precedente versione possono essere identificati nel diverso approccio al tema della performance in termini di integrazione tra obiettivi politici di mandato e obiettivi gestionali agli stessi conseguenti e in termini di semplificazione del processo di valutazione individuale. All'orizzonte temporale è stato dato un arco temporale che coincide con la durata del mandato del Rettore e della sua squadra.

2. Il contesto di riferimento

Il contesto di riferimento si presenta, ormai da alcuni anni, attraversato da grandi cambiamenti. Lo scenario risulta indubbiamente caratterizzato, da una parte, dalla forte contrazione di risorse pubbliche e, dall'altra, da significative pressioni alla riorganizzazione dei processi finalizzati al raggiungimento di migliori risultati in termini di qualità di prodotto, di internazionalizzazione, di apertura al territorio. In particolare, la situazione di contesto impone alle università di dotarsi di strumenti adeguati affinché sia possibile soddisfare le sempre più pressanti esigenze di 'accountability' e di trasparenza volute da più parti a gran voce in una stagione che richiede eccellenza al capitale umano e la forza di investire sulle giovani generazioni.

Occorre, tuttavia sottolineare come l'attenzione dell'ordinamento centrale nei confronti del sistema universitario mostri atteggiamenti di evidente discordanza dal momento che alle affermazioni di principio in termini di riconoscimento della strategicità della cultura e dell'alta formazione non sono seguite coerenti azioni di governo. Le risorse complessivamente assegnate al sistema universitario (Fondo di Finanziamento

Ordinario, Programmazione e sviluppo del sistema universitario, Dottorato di ricerca, Assegni di ricerca, Diritto allo studio, Residenze universitarie, ecc...) risultano in costante diminuzione.

Gli Atenei si ritrovano quindi a dover affrontare una molteplicità di sfide gestionali quali:

- la contrazione delle risorse disponibili per l'intero sistema, l'assegnazione di quote crescenti sulla base di indicatori ponderati, l'incertezza e il ritardo con il quale vengono comunicati i criteri e le assegnazioni ai singoli atenei;
- la pressione sulla razionalizzazione dell'offerta formativa degli atenei e al contempo la necessità di ampliare e consolidare il bacino di studenti raggiungibili, fermo restando, seppur allentato, il limite normativo in materia di incidenza delle entrate da contribuzione sul FFO (Fondo di Finanziamento Ordinario);
- i vincoli normativi in materia di assunzione del personale e le contestuali regole per i pensionamenti che richiedono un'attenta pianificazione pluriennale del fabbisogno del personale per rendere sostenibile l'offerta formativa e l'attività amministrativa;
- la contrazione di risorse che rende il ricorso ad altre fonti di autofinanziamento (contratti e bandi di ricerca) inevitabile e impellente, aumentando il tasso di competitività complessivo.

Agli elementi di complessità sopra descritti si aggiunge la portata innovativa in materia di organizzazione introdotta dalla L. n. 240/2010, la cosiddetta Riforma Gelmini. Tale normativa, tra le altre cose, ha indotto un processo di razionalizzazione ed accorpamento delle strutture dipartimentali. Tale processo è stato avviato dall'Ateneo nel corso del 2011 e si è concluso nel 2013 con l'attivazione di 18 dipartimenti.

Nonostante le difficoltà, l'Ateneo intende cogliere le opportunità offerte da un effettivo processo di definizione e realizzazione di nuove policy in tema di gestione e sviluppo delle risorse economico-finanziarie, di internazionalizzazione, di gestione e sviluppo delle risorse umane. La sfida ormai imprescindibile che attende l'Ateneo consiste nel fare più cose, in meno tempo, con minori risorse, migliorando le performance organizzative ed individuali per fornire agli stakeholder servizi qualitativamente superiori in termini di outcome.

In sintesi, gli stakeholder di riferimento possono essere individuati come segue. Il MIUR, quale finanziatore e regolatore di sistema; i dipendenti, attraverso il rapporto con i vertici accademici, le relazioni sindacali; i fornitori e le banche, attraverso il bilancio finanziario e la reputazione acquisita nei rapporti di mercato; le famiglie e gli studenti, ai quali è proposta un'offerta formativa. A questi si aggiungono una molteplicità di stakeholder (enti locali, imprese, istituti di scuola superiore, ecc.), radicati sul territorio, che offrono servizi o beni all'Ateneo. L'Ateneo è attento alla comunicazione e in questo ambito ha sviluppato canali e strumenti informativi preferenziali per dialogare con le diverse categorie di stakeholder.

3. Caratteristiche distintive dell'organizzazione

La qualificazione dell'Università di Pavia come Università "storica" e pluridisciplinare, l'erogazione di un'offerta didattica completa nei diversi livelli (primo, secondo e terzo livello della formazione universitaria) e nelle diverse aree formative (umanistica, scientifica e tecnologica, economica-giuridica e politico sociale, sanitaria) costituiscono punti di forza innegabili dell'Università di Pavia. Il "Sistema Pavia" dove l'Università esercita il suo ruolo di guida e indirizzo, insieme a una ricca rete di Collegi, pubblici e privati, allo IUSS, agli

Istituti CNR e, per quanto concerne l'ambito assistenziale, agli IRCCS, rappresenta un'unicità nel panorama nazionale. Questo Sistema crea un ambiente molto particolare, spontaneamente portato alle aperture e alle collaborazioni multidisciplinari, che vengono continuamente alimentate dalla residenzialità degli studenti e dalla stretta vicinanza e compenetrazione delle diverse strutture universitarie ed extra universitarie.

La governance dell'Ateneo ritiene fondamentale valorizzare la multidisciplinarietà in termini di maggiori opportunità anche per gli aspetti connessi alla ricerca creando sinergie e progetti condivisi da sviluppare con la collaborazione dei ricercatori afferenti ai diversi ambiti disciplinari. La multidisciplinarietà e la connotazione di Ateneo storico, tuttavia, rappresentano anche un vincolo in relazione alla necessità di contemperare esigenze molto diverse e potenzialmente contrastanti e di incidere su situazioni organizzate consolidate.

Assetto organizzativo

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo è frutto di una profonda revisione avvenuta dopo l'entrata in vigore della Legge 240/10 e del nuovo Statuto di Ateneo.

In particolare, le strutture che possono essere sede di personale tecnico e amministrativo sono le seguenti:

- a. Aree dirigenziali e Settori (ovvero le strutture di secondo livello)
- b. Dipartimenti
- c. Centri di Servizio

a. Aree dirigenziali e Settori

L'Area dirigenziale è la struttura organizzativa amministrativa di vertice, finalizzata alla gestione di macro processi corrispondenti all'esercizio di uno o più compiti istituzionali.

La struttura organizzativa di vertice (aree dirigenziali) viene proposta dal Direttore Generale e il Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato, delibera l'attivazione/disattivazione di Aree dirigenziali. L'affidamento degli obiettivi ai Dirigenti è in capo al Direttore Generale.

All'Area è preposto un Dirigente, che attua, nell'ambito delle direttive impartite dal Direttore Generale, i programmi ed i progetti deliberati dagli Organi di Governo dell'Ateneo, con la responsabilità dei risultati dell'attività svolta, della realizzazione dei programmi, dei progetti affidati in relazione agli obiettivi prefissati e della corretta ed efficiente gestione tecnico – amministrativa e finanziaria. Nelle Aree Dirigenziali possono essere costituiti e attivati Settori e posizioni organizzative e conferiti incarichi e funzioni.

b. I Dipartimenti

I dipartimenti sono istituiti/disattivati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Senato Accademico. Il coordinamento della struttura tecnico amministrativa di dipartimento e del personale afferente è affidato ad un Segretario Amministrativo di Coordinamento (SAC) che dipende gerarchicamente dal Direttore Generale e funzionalmente dal Direttore di Dipartimento. Attualmente i Dipartimenti sono 18:

- Dipartimento di Biologia e Biotecnologie "Lazzaro Spallanzani"
- Dipartimento di Chimica
- Dipartimento di Fisica
- Dipartimento di Giurisprudenza

- Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura
- Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
- Dipartimento di Matematica
- Dipartimento di Medicina Interna e Terapia Medica
- Dipartimento di Medicina Molecolare
- Dipartimento di Sanità Pubblica, Medicina Sperimentale e Forense
- Dipartimento di Scienze Clinico Chirurgiche, Diagnostiche e Pediatriche
- Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
- Dipartimento di Scienze del Farmaco
- Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali
- Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali
- Dipartimento di Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento
- Dipartimento di Scienze della Terra e dell'Ambiente
- Dipartimento di Studi Umanistici

c. I centri di servizio

Ai Centri di Servizio sono affidate attività di particolare complessità e di interesse comune a più strutture. Il coordinamento gestionale è affidato ad un Direttore tecnico che risponde gerarchicamente al Direttore Generale e funzionalmente al Presidente del Centro stesso.

4. Il ciclo della performance - Caratteristiche del processo: fasi, tempi, modalità di attuazione; soggetti e responsabilità; trasparenza

Il Capo II del Decreto Legislativo n.150 definisce il ciclo della performance organizzativa ed individuale nell'ottica della definizione di uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso. L'articolazione del ciclo della performance prevede, infatti, le seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi;
- collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- premialità del merito;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

La Fig. 1 mostra la rappresentazione del ciclo della performance. I tre blocchi superiori rappresentano le tipologie di intervento da attuare: misura e valutazione, pianificazione e azione. Nel riquadro orizzontale posto al centro sono evidenziati, in corrispondenza del blocco 'Misura e valutazione' gli elementi oggetto di misurazione e valutazione e i relativi indicatori. In corrispondenza del blocco 'Pianificazione', sono indicati i

documenti da redigere a tali fini. A seguire, l'azione produrrà risultati che verranno misurati e serviranno quale input per l'avvio di un nuovo ciclo. Il funzionamento dell'intero ciclo della performance necessita di un pre-requisito fondamentale ovvero l'esistenza di un adeguato sistema di supporto. Esso rappresenta la pre-condizione ai sistemi di valutazione, per quanto riguarda sia le prestazioni dell'Ateneo sia la valutazione del personale (dirigente e tecnico-amministrativo). I sistemi di supporto riguardano il sistema di misura delle prestazioni e la sua integrazione con i sistemi di valutazione, il sistema di reporting sulle prestazioni misurate e la tempestività degli strumenti di rendicontazione, la funzione di controllo di gestione e di audit, i sistemi di gestione dei rischi e degli eventi avversi, il sistema di rilevazione delle presenze, il codice etico, il codice disciplinare e le indagini sul clima organizzativo.

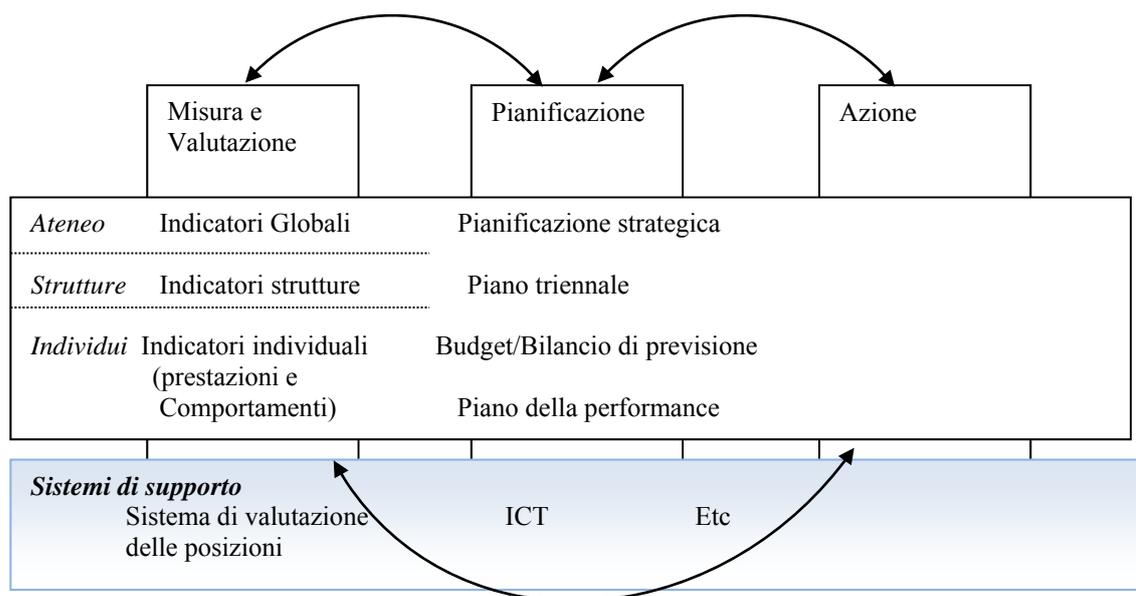


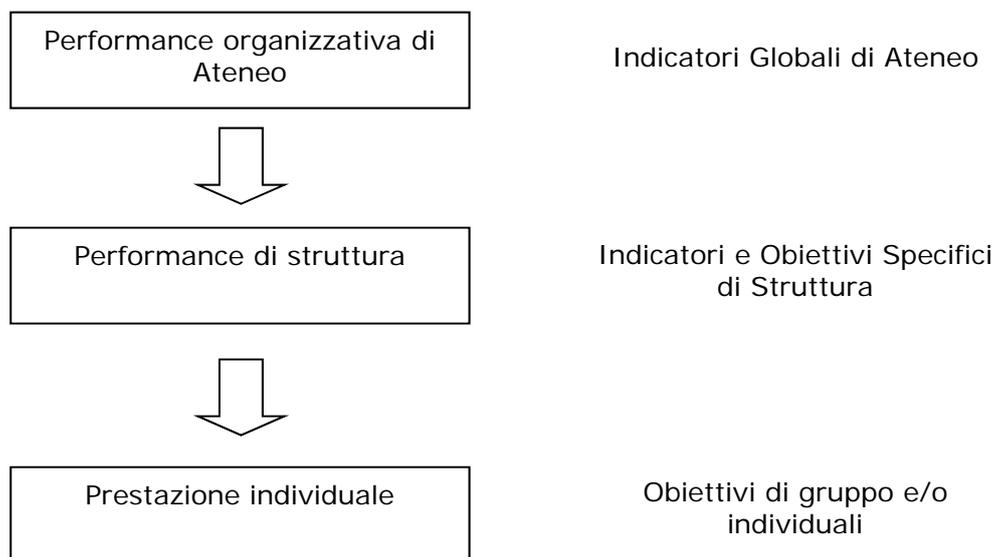
Fig. 1 – Il ciclo della performance

L'implementazione del Ciclo della Performance deve rappresentare un mezzo attraverso il quale valorizzare la funzione gestionale dell'Ateneo. Tuttavia, come già evidenziato in premessa, affinché ciò possa avvenire, il ciclo della performance non può essere ad uso esclusivo dell'amministrazione, ma deve costituire uno strumento di governo e direzione dell'intero Ateneo e questo può compiutamente realizzarsi solo quando esista una pianificazione strategica di medio-lungo termine alla quale ancorare e riferire l'intero processo successivo.

Uno dei principi fondamentali introdotti dal D.lgs. 150/09 riguarda, infatti, il collegamento tra performance organizzativa e prestazione individuale, ovvero la necessità di collegare i risultati della performance organizzativa (relativa agli indicatori globali di Ateneo), con i risultati della prestazione individuale (relativa ad obiettivi di gruppo o individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza ed ai comportamenti organizzativi). Il collegamento deve essere in primo luogo garantito attraverso la costruzione di un sistema di valutazione "a cascata", tale per cui parte del risultato di ciascuna struttura discende direttamente dal risultato della struttura di appartenenza (e quindi, risalendo l'organizzazione in via gerarchica, dalla performance generale di Ateneo), ed è in parte legato ad obiettivi e

indicatori specifici che, a loro volta, determinano il risultato cui “ancorare” la valutazione della prestazione individuale.

La coerenza del processo di valutazione deve essere garantita dal fatto che il meccanismo in cascata implicitamente richiede che il valore-risultato degli indicatori/obiettivi che misurano la performance della struttura di livello superiore si riflettano, almeno in parte, nel valore-risultato degli indicatori/obiettivi per le strutture che ad essa riferiscono.



Essendo il sistema universitario pienamente entrato in un regime di finanziamento premiale, per la definizione del sistema di indicatori da utilizzare per valutare i risultati raggiunti sui processi ‘core’ di Ateneo, si fa riferimento agli indicatori utilizzati per l’attribuzione della quota premiale, delle quote di programmazione triennale e a quelli identificabili in relazione agli obiettivi del Rettore e della sua squadra di pro-rettori e delegati.

Gli indicatori da utilizzare per la valutazione dei processi ‘core’ di Ateneo sono evidenziati in Tab.1, mentre gli indicatori gestionali da utilizzare per la valutazione dell’andamento gestionale complessivo dell’Ateneo sono mostrati in Tab.2.

Tab. 1 – gli indicatori sui processi ‘core’

Ambito	Indicatore
Ricerca	Qualità della produzione scientifica: IRAS1 – VQR2011-2014
Ricerca	Qualità del reclutamento IRAS2 - VQR2011-2014
Ricerca	Attrazione risorse IRAS3 – VQR2011-2014
Ricerca	Alta formazione IRAS4 – VQR2011-2014

Ricerca	Miglioramento IRAS5 – VQR2011-2014
Internazionalizzazione	Numero di studenti iscritti per la prima volta ai corsi di studio, in possesso di titolo di studio conseguito all'estero
Internazionalizzazione	Numero studenti in mobilità ERASMUS (in entrata e in uscita)
Internazionalizzazione	Numero CFU conseguiti all'estero
Internazionalizzazione	Numero di laureati entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero
Didattica	Studenti iscritti regolari che abbiano conseguito almeno 20 crediti nell'anno solare
Didattica	Δ tra costo effettivo e costo standard
Didattica	Indice di soddisfazione studenti frequentanti al I, II e III livello
Didattica	Tasso di occupazione dei laureati a 12, 15, 36 e 60 mesi
Didattica	Tasso di occupazione dei dottori di ricerca a 12 mesi dal conseguimento del titolo
Terza missione	N° brevetti e spin-off

Tab. 2 – gli indicatori gestionali

Indicatore	Definizione
Spese di personale	Spese di personale a carico Ateneo/entrate complessive nette
Indebitamento	Oneri ammortamento/Entrate nette
I.S.E.F.	$82\% * \text{Entrate complessive nette}(\text{FFO} + \text{Fondo programmazione triennale} + \text{Contribuzione netta studenti} - \text{Fitti passivi}) / \text{Spese di personale comprensive di oneri ammortamento}$
Costo utenze (energia elettrica, gas, acqua, riscaldamento e condizionamento, costo pulizie) per metro quadro	costo utenze/metri quadro di Ateneo
Comunicazione - Efficacia canali web	- n. accessi annuali - n. visitatori sito internet - presenza e attività su social media
Tasso di occupazione	(% occupati sul totale delle forze lavoro, ovvero al netto dei laureati che proseguono gli studi)

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

1) Definizione degli obiettivi gestionali: il quadro complessivo degli obiettivi gestionali attribuito alla Direzione Generale e ai dirigenti dell'Ateneo viene definito entro la fine dell'esercizio precedente.

L'individuazione degli obiettivi viene effettuata sulla base dei seguenti elementi:

- il quadro degli indicatori strategici di riferimento e le conseguenti indicazioni strategiche;
- l'esperienza gestionale degli anni precedenti e le eventuali carenze individuate;
- le nuove iniziative che l'Ateneo intende intraprendere;
- gli esiti delle comparazioni evidenziati nell'ambito della partecipazione a progetti di benchmarking (es. Good Practice);
- i risultati ottenuti dalle rilevazioni del grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni, in termini di qualità percepita dei servizi amministrativi e gestionali a supporto delle funzioni core di Ateneo;
- i risultati ottenuti dalle rilevazioni sul grado di benessere organizzativo del personale.

Il quadro complessivo degli obiettivi gestionali attribuiti alla Direzione Generale e ai dirigenti dell'Ateneo viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del mese di dicembre. Nell'ambito della medesima seduta, viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione anche il budget di Ateneo per l'anno successivo che alloca le risorse e deve contenere l'ammontare reputato necessario per il raggiungimento degli obiettivi proposti.

Entro il 31 gennaio di ogni anno viene predisposto e adottato il Piano delle Performance che descrive il processo di assegnazione degli obiettivi e descrive le modalità di valutazione del loro raggiungimento a livello di struttura (valutazione di gruppo) e dei singoli appartenenti ai gruppi.

Entro il primo quadrimestre dell'anno successivo, si puntualizza l'assegnazione di obiettivi, dei relativi indicatori e delle necessarie risorse ai responsabili gestionali. In particolare, in relazione agli obiettivi complessi e condivisi, sarà identificato il coordinatore del progetto e i referenti per ogni struttura coinvolta nonché un piano di attività con l'eventuale individuazione, se ritenuto utile, di 'sotto indicatori' per fase di attività.

In occasione della chiusura dell'esercizio contabile dell'anno precedente e della relativa quantificazione di eventuali riserve libere, il processo di attribuzione degli obiettivi viene rivisto quantificando con maggior precisione gli stanziamenti già assegnati ed integrando opportunamente gli obiettivi inserendo quelli eventualmente non finanziati in fase di budget per mancata copertura dei relativi costi.

A metà anno, dopo la chiusura del I° semestre, il processo prevede una fase di monitoraggio in itinere. In sintesi, in occasione di appositi incontri tra il Direttore Generale e i responsabili di staff e delle prime linee della direzione si verifica lo stato di avanzamento delle attività in relazione ad ogni singolo obiettivo, si rilevano eventuali scostamenti identificando quali possano essere le azioni correttive da intraprendere. Se ritenuto necessario, in relazione a cause esogene non prevedibili, si procede ad una revisione degli obiettivi assegnati. Un'ulteriore fase di monitoraggio è prevista entro la fine dell'anno, preventivamente alla definizione del quadro di obiettivi per l'anno successivo.

Nei primi mesi dell'anno successivo, viene avviata la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale che si conclude entro il 30 giugno, termine entro il quale deve essere predisposta ed approvata dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo la Relazione sulla performance.

Una volta intervenuta tale approvazione, si avvia il processo di corresponsione della premialità individuale.

La rendicontazione interna ed esterna dei risultati ottenuti avviene attraverso l'organizzazione di numerosi momenti e a diversi livelli. Tra questi si segnalano:

- Gli appositi incontri, organizzati dalla Direzione Generale per condividere e comunicare le principali evidenze relative al ciclo della performance.
- Le presentazioni al Consiglio di Amministrazione da parte del Direttore Generale dell'andamento realizzativo relativo agli obiettivi progettuali di maggior rilievo, in occasione del monitoraggio di budget e dell'approvazione delle relazioni annuali.
- I *'question time'*. Questi incontri, organizzati con cadenza bimestrale, rappresentano uno degli strumenti a disposizione della comunità accademica per partecipare alla vita dell'Ateneo attraverso scambi di domande e risposte. In occasione dei *'question time'*, infatti, docenti, studenti e personale tecnico e amministrativo possono indirizzare domande al Rettore, ai suoi ProRettori, ai Delegati e al Direttore Generale. Ogni seduta è aperta a tutti gli interessati.
- L'esistenza di una prescrizione statutaria, a indire, almeno ogni due anni, una Conferenza di Ateneo "aperta a tutte le componenti, per illustrare le attività, i programmi e le prospettive dell'Università".
- La giornata della trasparenza, con cadenza pressoché annuale, con cui l'Amministrazione, presenta e condivide con i principali stakeholder di riferimento policy ed evidenze relative alle azioni di prevenzione della corruzione e al ciclo della performance.
- La pubblicazione di report sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente.

Tab. 3 mostra i documenti e i soggetti coinvolti nel funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Tab. 3 Il ciclo integrato della performance

Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Destinazione	Scadenza
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA con l'ausilio del NdV-OIV	D.lgs. 150/2009 art. 7	ANVUR	nessuna
Programmazione Triennale	CdA previo parere del SA	D.l. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	MIUR	30 giugno
Quadro degli obiettivi gestionali	CdA	Statuto art.17	Ateneo	31 dicembre
Bilancio unico di previsione annuale e triennale	CdA	D.Lgs. 18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano Integrato della Performance	CdA	D.lgs. 150/2009 Art. 10 e 11 (performance) L.190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NdV-OIV	D.Lgs. 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera a)	ANVUR	30 aprile (non stabilita dalla legge)
Relazione dei Nuclei di valutazione	NdV-OIV	D.Lgs. 14/2012, art.14	ANVUR	30 aprile
Relazione sulla performance	CdA	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	NdV-OIV	D.lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR	15 settembre (non stabilita dalla legge)

5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione e valutazione della performance organizzativa riguarda il contributo che la sfera amministrativa gestionale è in grado di apportare agli indirizzi strategici di Ateneo, attraverso il supporto alle funzioni istituzionali. Non rientrano, invece, nel ciclo della performance i risultati delle aree core, la didattica e la ricerca, per i quali si farà prioritariamente riferimento agli specifici indirizzi e strumenti definiti dall'ANVUR.

D'altra parte, i piani e i risultati gestionali organizzativi, oggetto del ciclo della performance, non possono essere letti in modo scollegato rispetto alle strategie nelle attività core dell'Ateneo. Le università agiscono in contesti sempre più complessi e internazionali per muoversi all'interno dei quali sono necessarie strutture gestionali adeguate. Ciò non significa allargare il piano della performance alla sfera docente, ma contestualizzare la performance organizzativa ed individuale del PTA ancorandola alle funzioni istituzionali dell'Ateneo. Mantenere l'indipendenza tra la sfera accademica e quella amministrativa è fondamentale ma lo è altrettanto la realizzazione di una proficua collaborazione. Occorre evitare la burocratizzazione della performance dell'Amministrazione e ciò può avvenire solo legando gli obiettivi gestionali alla strategia complessiva di Ateneo.

In un Sistema adeguato, quindi, il punto di partenza è costituito dalla definizione della strategia e quindi dagli outcome e relativi goals a livello macro. Successivamente, gli obiettivi strategici e operativi vengono declinati sulla direzione generale e da qui sulle posizioni con responsabilità dirigenziale dell'amministrazione e progressivamente sugli ulteriori responsabili, attraverso l'assegnazione di obiettivi individuali. La connessione tra target di ateneo, obiettivi di gruppo e individuali si esplicita grazie ad una relazione causale e sistemica – resa trasparente attraverso i documenti sulle performance

Le riflessioni maturate dall'esperienza degli Atenei italiani in questi anni hanno evidenziato l'esigenza di trovare nuove modalità di attuazione del ciclo della performance per evitare il rischio di far prevalere l'adempimento burocratico sulla sostanza che è, e rimane, la spinta al miglioramento continuo dell'organizzazione. A tal fine, la "performance" deve essere considerata come il punto nodale su cui

trasparenza e anticorruzione incidono e deve essere posto un forte accento sul concetto di integrazione, utilizzandolo come strumento di gestione del ciclo della performance proposto dalla Linee Guida dell'ANVUR, il cosiddetto “**Piano integrato**”.

Per sviluppare una reale integrazione, occorre mettere a punto e sperimentare metodologie di programmazione che consentano di costruire un'efficace correlazione tra gli aspetti di performance e quelli di anticorruzione e trasparenza.

Gli obiettivi di un organizzazione devono sempre essere definiti ‘in cascading’, ovvero partendo dagli obiettivi strategici di Ateneo, la Direzione Generale individua gli ambiti di interesse prioritario dell'azione gestionale amministrativa, in base ai quali si definiscono gli obiettivi di Area, Settore, Dipartimento, etc...

Per il triennio 2016-2018, il Rettore e la sua squadra di governo identificheranno un set limitato di indicatori e di relativi target che, da un lato, consentano di identificare l'indirizzo strategico dell'Ateneo e, dall'altro, rappresentino la cornice del successivo quadro di obiettivi gestionali da perseguire e da attribuire alla Direzione Generale e ai dirigenti nonché la loro successiva articolazione sulle strutture di secondo livello.

Al termine di ogni anno, il quadro di obiettivi gestionali per l'anno successivo sarà, pertanto, definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti.

La rappresentazione del quadro di obiettivi condivisi viene realizzata inserendo gli obiettivi all'interno di una matrice che riporta in colonna gli ambiti di azione prioritaria corrispondenti alle funzioni principali dell'Ateneo (didattica, ricerca, terza missione e gestione). Al fine di ottenere risultati mirati alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, alla sostenibilità organizzativa e finanziaria, nonché al benessere organizzativo di tutti coloro che concorrono alla realizzazione della *mission* dell'Ateneo, gli obiettivi attribuiti al team dirigenziale e ai responsabili di struttura sono stati classificati per riga nelle seguenti categorie:

1. Obiettivi di innovazione
2. Obiettivi di miglioramento dell'efficienza
3. Obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni
4. Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management)

La classificazione può essere sintetizzata dalla tabella seguente (Tab. 4), dove in riga si riportano le quattro categorie sopra riportate, mentre in colonna vengono distinte le aree prioritarie di azione. In ogni casella, all'incrocio delle due categorie si riporta l'obiettivo o gli obiettivi corrispondenti. Considerando che esistono obiettivi ‘a finalità multiple’ che puntano, ad esempio, al miglioramento dell'efficienza con il recupero delle aree di rischio, o che sono funzionali sia alla didattica che alla ricerca o alla terza missione, la classificazione viene effettuata privilegiando l'aspetto prevalente.

Ai vari obiettivi vanno fatti corrispondere i relativi indicatori di misurazione, il target da raggiungere per l'anno seguente e l'eventuale richiesta di budget ovvero la previsione in termini di risorse da dedicare all'iniziativa per il raggiungimento dei risultati.

Il quadro generale degli obiettivi sarà poi articolato per singola area dirigenziale prevedendo, in aggiunta agli obiettivi presenti nel quadro generale di Tab.4, gli ulteriori obiettivi attribuiti alle strutture gestionali-amministrative per l'anno 2016.

Ogni dirigente procederà, poi, ad articolare i propri obiettivi in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla sua responsabilità e a formalizzare tale attribuzione in modo da consentire la

valutazione dei risultati per obiettivi anche in relazione ai responsabili gestionali di livello non dirigenziale e al personale afferente.

Occorre, in ogni caso, sottolineare che l'identificazione di obiettivi specifici non esime nessuna struttura dell'Ateneo dal realizzare con cura le attività ordinarie nonché eventuali interventi aggiuntivi che si rendessero necessari in relazione a sopravvenute esigenze derivanti da obblighi normativi o da espressioni di volontà degli Organi di Governo.

Tab.4 – La matrice degli obiettivi per tipologia e per ambito prioritario di intervento

Ambiti prioritari di intervento															
Categoria obiettivo	1. Didattica					2. Ricerca					3. Terza missione				
	Obiettivo	Descrizione obiettivo	indicatore	target	peso %	Obiettivo	Descrizione obiettivo	indicatore	target	peso%	Obiettivo	Descrizione obiettivo	indicatore	target	peso %
Innovazione															
Miglioramento efficienza															
Stakeholder															
Risk management/Anticorruzione/t trasparenza															
	4. Gestione														
	Obiettivo	Descrizione obiettivo								Indicatore		Target	peso %		
Innovazione															
Miglioramento efficienza															
Stakeholder															
Risk management/Anticorruzione/t trasparenza															

6 Misurazione e valutazione della performance individuale

La valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale dei dipendenti attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. L'intento dell'Amministrazione, pertanto, è stato quello di identificare modalità di valutazione che consentano di:

- evidenziare il contributo delle singole unità di personale rispetto agli obiettivi complessivi dell'Amministrazione;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende dalle singole unità in termini di risultati e di comportamenti;
- supportare le singole unità nel miglioramento delle proprie performance (c.d. allineamento);
- valutare le performance e comunicare i risultati e le future aspettative dell'Amministrazione nei confronti delle singole unità;
- contribuire a creare un clima di collaborazione e favorire il senso di appartenenza all'Amministrazione; premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

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

- il Direttore Generale;
- i dirigenti;
- il personale tecnico amministrativo.

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

Il Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale, organo di Ateneo ex Lege n. 240/2010, avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella relazione presentata al CdA contestualmente all'approvazione del bilancio consuntivo dell'Ateneo e allegata alla Relazione sulla Performance. Prima di sottoporre all'approvazione del CdA, il Rettore formula al Nucleo di Valutazione, che esercita funzioni di OIV, una proposta di valutazione sull'attività realizzata dal DG, con riferimento agli obiettivi assegnatigli dal Consiglio di Amministrazione sull'anno precedente. Il Nucleo-OIV esprime e restituisce al Rettore la propria valutazione sulla congruità della valutazione espressa con riferimento sia alla realizzazione degli obiettivi affidati e, più in generale, sull'attività del DG, sia alla performance complessiva dell'Ateneo, relativamente alle aree rientranti nella sfera gestionale di competenza del DG. Il Rettore porta all'attenzione del CdA una proposta di valutazione dell'operato del DG in via definitiva ai fini dell'attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente.

Il processo valutativo sopra definito risponde ad una logica tale per cui:

- il DG in qualità di organo dell'Università viene valutato dal CdA, altresì organo di Ateneo,
- il Rettore, che ha proposto la nomina del DG, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia,

- il Nucleo interviene nel processo, in quanto come OIV presiede alla funzione di misurazione e valutazione della performance.

I dirigenti

Per il management dell'Università, costituito dai dirigenti, il processo valutativo avviene con riferimento alle prescrizioni di Legge (TU sul Pubblico impiego D. Lgs. 165/2001, D. Lgs. 286/1999, D.L. n.95/2012 convertito in L. n. 135/2012 L. n. 190/2012, nonché D.Lgs 150/2009) e dello Statuto dell'Università e prevede l'assegnazione di obiettivi annuali da parte del Direttore Generale. In particolare, compete al Direttore Generale l'individuazione, all'inizio di ogni anno solare, degli obiettivi operativi specifici da affidare ai dirigenti, nell'ambito delle specifiche macro aree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle politiche generali dell'Ateneo e di ulteriori eventuali indicazioni da parte degli altri organi di governo.

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

La valutazione sarà effettuata tenendo conto degli obiettivi assegnati, delle eventuali direttive impartite e delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a disposizione, oltreché, sul versante comportamentale, delle competenze manageriali agite.

La procedura di valutazione avverrà con il contraddittorio dell'interessato.

La valutazione, se positiva, darà luogo alla liquidazione dell'indennità di risultato.

A garanzia della correttezza e trasparenza del processo, nonché a tutela del personale dirigenziale, si riconosce il ruolo di valutatore di II istanza all'OIV.

Il personale senza responsabilità dirigenziale

Per quanto concerne la misurazione e valutazione delle performance del personale senza responsabilità dirigenziale, necessitano alcune premesse.

Nel triennio precedente, l'Ateneo ha utilizzato a tale scopo i due seguenti elementi:

- i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza (risultati di gruppo);
- i comportamenti organizzativi adottati nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività (risultati individuali).

Occorre, peraltro, rilevare come il processo di valutazione abbia fatto emergere molteplici criticità intrinsecamente connesse al sistema di valutazione e alle peculiarità dell'organizzazione universitaria. In particolare, i principali elementi di difficoltà sono rappresentati da un eccessivo numero di valutatori che hanno adottato, nonostante i numerosi momenti di formazione e di riflessione offerti, criteri di valutazione estremamente disomogenei, da un atteggiamento di malessere diffuso, sia da parte dei valutati che dei valutatori verso il processo di valutazione, da difficoltà nell'identificazione dei valutatori nei dipartimenti, da una sostanziale incapacità di separare la valutazione sui comportamenti organizzativi dal giudizio sulla persona. Se è vero che la normativa impone la valutazione anche individuale, è un'imprescindibile esigenza di ogni organizzazione tenere conto dei feed-back negativi ed evitare con ogni mezzo che la valutazione sia

percepita come puro adempimento e che generi ripercussioni negative in termini di conflittualità senza ricadute positive in termini di sviluppo organizzativo e di clima.

Il processo messo in atto negli anni passati, ha dimostrato di essere eccessivamente farraginoso, lento e costoso, pertanto deve essere semplificato e velocizzato. Riprodurlo senza innovazioni significative in tempi stretti e in presenza di scarse risorse da distribuire (connesse alla certificazione di fondi accessori ben inferiori a quelli degli anni precedenti) non risponde a criteri di razionalità. Una strada percorribile per la definizione delle indennità premiali individuali è la loro determinazione rispetto ai risultati di performance della struttura di afferenza. In funzione dei risultati ottenuti e del numero di persone afferenti si determinerà la quota di accessorio per struttura. Verrà poi chiesto al responsabile di struttura di esprimere un giudizio qualitativo sul livello di performance agito dal singolo dipendente afferente in termini di pro-attività, competenze professionali e relazionali agite sulla base del quale determinare la quota di accessorio individuale. La valutazione avverrà su format di Ateneo uguali per tutte le strutture e non saranno consentite distribuzioni di accessorio a pioggia.

Così facendo tutto il personale tecnico amministrativo sarà annualmente soggetto al processo di valutazione individuale senza dover ricorrere a correttivi centralmente applicati per ridurre le disomogeneità osservate nei criteri di valutazione tra le diverse strutture.

Ai dirigenti sarà chiesta la valutazione dei responsabili di secondo livello (Settori) afferenti alle aree dirigenziali di loro competenza; ai responsabili di Settore sarà richiesta la valutazione dei responsabili delle eventuali Unità Operative e/o del personale direttamente dipendente; i segretari di coordinamento saranno valutati dal DG che utilizzerà come co-valutatori i dirigenti e il Direttore di Dipartimento; il personale amministrativo dei Dipartimenti sarà valutato dal Segretario di coordinamento che valuterà anche il personale tecnico afferente avendo come co-valutatore il personale docente responsabile dei laboratori all'interno dei quali essi prestano la loro attività; il personale dei Centri sarà valutato dal Direttore del Centro avendo come co-valutatore il Presidente del Centro stesso.

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

7. Procedure di conciliazione

I sistemi garanzia e le procedure di conciliazione, volti alla prevenzione/risoluzione di eventuali situazioni conflittuali tra valutati e valutatori, assumono un'estrema rilevanza nella misura in cui risultino efficaci e funzionale alla policy valutativa di cui sopra.

Verrà costituita una Commissione di Valutazione, composta da un dirigente, designato dal Direttore Generale, da un rappresentante sindacale delle RSU, da un rappresentante sindacale delle OO.SS e da due membri indicati dall'Amministrazione. Alla Commissione è attribuito il duplice compito, da un lato, di

esperire un tentativo di conciliazione in tutti i casi di incomprensione, disaccordo, divergenza o conflitto tra valutatore e valutato e, dall'altro, di procedere alla disamina delle situazioni anomale.

In caso di totale disaccordo con la valutazione, il valutato potrà chiedere l'intervento della Commissione, attivando la procedura di ricorso tramite mail all'indirizzo ricorsivalutazione@unipv.it. A tale indirizzo mail potranno essere inviate anche segnalazioni relative a eventuali incongruenze nella procedura (assenza di colloquio dopo prima segnalazione, mancanza dell'indicazione del co-valutatore, presenza di conflitti interpersonali valutato-valutatore, ecc.).

La Commissione, dopo aver provveduto all'esame della documentazione trasmessagli dall'Amministrazione, potrà, ove lo ritenga opportuno per esigenze interpretative ovvero chiarificatorie, procedere a inoltrare ai soggetti coinvolti richieste di integrazione sia delle valutazioni effettuate dai responsabili sia delle osservazioni avanzate in merito dai soggetti valutati. Alla richiesta ed alla successiva acquisizione e disamina del materiale istruttorio integrativo potrà seguire la decisione da parte della Commissione di procedere a un colloquio con il valutatore, con il soggetto valutato ovvero con entrambi. I soggetti coinvolti potranno essere ascoltati dalla Commissione separatamente ovvero congiuntamente con l'eventuale assistenza di un rappresentante sindacale. Al termine dell'esame della documentazione e degli eventuali successivi colloqui, la Commissione potrà confermare la valutazione espressa dal valutatore ovvero integrare quest'ultima con le osservazioni avanzate dal valutato. In considerazione della natura essenzialmente tecnica e professionale della valutazione, inevitabilmente legata al rapporto di servizio intercorrente tra Responsabile e collaboratore, in nessun caso la Commissione potrà modificare unilateralmente la valutazione espressa dal valutatore. Contro la decisione espressa dalla Commissione, il soggetto valutato potrà rivolgersi al Direttore Generale, il quale riesaminerà il caso di specie, assumendo una decisione finale insindacabile. A tale fine, il soggetto valutato dovrà inoltrare per iscritto al Direttore Generale la richiesta di riesame della decisione assunta dalla Commissione, motivando specificamente i motivi di rimostranza rispetto alla soluzione adottata dalla Commissione stessa. All'attenzione del Direttore Generale potranno essere inoltre sottoposti tutti i casi che, a titolo esemplificativo, per difetto di materiale istruttorio, anche conseguente al rifiuto od omissione di collaborazione da parte dei soggetti coinvolti ovvero per contrasto di vedute tra i commissari, la Commissione riterrà opportuno inoltrare al Direttore. In seguito all'intervento della Commissione, il valutatore avrà la possibilità di confermare la valutazione oppure modificare i punteggi. Una volta terminate le attività di conciliazione, il processo si intende concluso.

La procedura sopra descritta è stata concordata in sede di contrattazione decentrata e in sede di attuazione nei cicli precedenti ha portato a risultati soddisfacenti.

8. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Le nuove logiche introdotte dal Sistema di Valutazione della Performance, devono essere accompagnate e supportate dallo sviluppo degli strumenti disponibili, in termini di applicativi e di modalità operative informatizzate, affinché il Sistema dei controlli gestionali interni di Ateneo possa essere efficacemente implementato ed utilizzato anche a fini decisionali.

Ormai da alcuni anni l'Ateneo sta implementando la realizzazione del Sistema U-GoV. Il sistema si basa su un'architettura applicativa integrata mirata non alla sola automazione dei processi gestionali ma alla condivisione di informazioni comuni e alla definizione di una piattaforma di strumenti di supporto alla governance, per potenziare la valutazione e l'analisi delle attività strategiche dell'Ateneo e per ottimizzare la pianificazione e il monitoraggio dell'allocazione delle risorse finanziarie, logistiche e umane.

Il sistema è strutturato in 7 Aree funzionali:

- Portali
- Didattica e Studenti
- Ricerca
- Pianificazione e Controllo
- Contabilità
- Risorse Umane
- Gestione Documentale

a loro volta suddivise in moduli, di cui l'Ateneo sta completando l'attivazione.

Il Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo sta realizzando un progetto di 'Report delivery' effettuando le opportune applicazioni di analisi e reporting su tecnologie Open Source al fine di consentire la distribuzione della reportistica e degli indicatori agli stakeholder di Ateneo.

Al termine del progetto l'Ateneo avrà una gamma di report omogenei per ogni ambito di analisi:

- Contabilità (analitica e finanziaria)
- Segreteria Studenti e Didattica
- Personale e simulazioni What-if
- KPI ottenuti incrociando dati provenienti da aree diverse

Gli stakeholder delle informazioni saranno:

- Direttori di Dipartimento
- Docenti
- Organi Centrali.

Alcuni report di contabilità analitica, insieme ad una serie di dati relativi al monitoraggio delle immatricolazioni, iscrizioni, laureati e CFU conseguiti sono già disponibili e il manuale operativo per l'accesso alla reportistica di Ateneo è pubblicato al seguente indirizzo:

<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/direzione-generale/servizio-pianificazione-programmazione-e-controllo/articolo9192.html>

Si segnala infine che nella sezione del portale di Ateneo dedicata all'Assicurazione della Qualità (<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/assicurazione-della-qualita-150-aq/dati-statistici.html>),

vengono pubblicati e costantemente aggiornati una serie di indicatori, che vengono messi a disposizione dei soggetti coinvolti nel sistema di assicurazione della qualità, per gli adempimenti AVA. Il Presidio della Qualità di Ateneo ha individuato alcuni indicatori, cosiddetti "indicatori sentinella", per incoraggiare gli attori coinvolti nel sistema di assicurazione della qualità di Ateneo ad una riflessione sul posizionamento

dei rispettivi corsi di studio e/o dipartimenti rispetto ad alcuni fenomeni di rilevante importanza, perché collegati ad obiettivi strategici dell'Ateneo e/o all'erogazione di finanziamenti ministeriali, o ancora a criticità segnalate dagli studenti nell'ambito della valutazione della didattica.

9. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Già da alcuni anni, l'Ateneo ha implementato un sistema di gestione di budget per le aree amministrative-gestionali dell'Ateneo collegato alla programmazione e alla definizione degli obiettivi. A partire dal 1 gennaio 2015, inoltre, è stato introdotto il regime di contabilità economico-patrimoniale e analitica previsto dalla legge 240/2010 e dal D.lgs 18/2012. Il Budget di Ateneo per l'anno 2016 è stato definito attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo, U-Budget, integrato con il sistema contabile in uso che ha consentito una più stretta correlazione tra la programmazione di obiettivi e l'assegnazione di risorse. Dall'anno 2017, si prevede l'introduzione di un sistema budgetario anche per la gestione delle disponibilità dei dipartimenti. Le esigenze di responsabilizzazione del management universitario, in termini di efficiente ed efficace utilizzo delle risorse loro assegnate, appaiono coerenti con il superamento del tradizionale sistema di contabilità finanziaria di competenza che ha caratterizzato gli atenei, verso l'adozione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica per centri di costo, cui affiancare, a fini gestionali, un sistema di reporting che consenta di valutare i risultati ottenuti.

10. Conclusioni

La valutazione delle performance e la definizione di un coerente sistema premiale rappresentano indubbiamente strumenti di grande rilievo per aumentare l'efficienza e l'efficacia delle organizzazioni. Tuttavia, nell'attuale contesto, l'inadeguatezza delle risorse allo scopo destinabili ne determina una sostanziale irrilevanza aggravata dal paradosso che, spesso, il costo della rilevazione è maggiore dell'ammontare delle risorse da distribuire.

Se, quindi, l'impianto metodologico mantiene comunque la sua validità, non vi è alcun dubbio che una semplificazione dei meccanismi di definizione del processo e degli aspetti ad esso correlati (tra cui la costituzione dei fondi accessori per il personale) sarebbe decisamente auspicabile.