

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA

**SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE**

2017 - 2019

Indice

1. Premesse e quadro normativo.....	3
2. Il contesto di riferimento	5
3. Caratteristiche distintive dell'organizzazione	6
4. Il ciclo della performance - Caratteristiche del processo: <i>fasi, tempi, modalità di attuazione; soggetti e responsabilità; trasparenza</i>	8
5. Misurazione e valutazione della performance organizzativa	14
6. Misurazione e valutazione della performance individuale.....	20
7. Procedure di conciliazione	25
8. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti.....	26
9. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	28
10. Conclusioni	28

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. Tuttavia, è stato da più parti rilevato come 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 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 e 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 uno workshop di

approfondimento dal titolo “La buona amministrazione nelle università e negli enti di ricerca”, svoltosi il 26 giugno 2015 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 (Piano Integrato o Documento di programmazione integrata);
2. un’attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall’ente e verificata dagli OIV;
3. una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell’ente ed è opportunamente rendicontata (la Relazione sulla performance), da cui discende tra l’altro l’attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione degli OIV.

Alla base delle tre fasi insiste il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che rappresenta lo strumento metodologico che ogni amministrazione predispone, 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 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 subisce alcuna modifica sostanziale, mentre cambia l’approccio con il quale le amministrazioni predispongono tali documenti, alla ricerca di una integrazione di tutti gli atti programmatici richiesti agli atenei e variatamente 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 (SMV) in data 25 gennaio 2011. Il SMV è stato poi aggiornato per il periodo 2016-

2018 e il presente documento rappresenta un ulteriore aggiornamento per il triennio 2017-2019.

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 pare mostrare 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 richiedono un'attenta pianificazione pluriennale del fabbisogno del personale per rendere sostenibile l'offerta formativa e l'attività amministrativa;
- la contrazione di risorse 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 avviato dall'Ateneo nel corso del 2011 e conclusosi 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 condizione di multidisciplinarietà e di Ateneo storico, tuttavia, rappresenta 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 dello Statuto di Ateneo.

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

- a. Aree dirigenziali articolate in strutture di secondo livello
- b. Dipartimenti

a. Aree dirigenziali e Strutture di secondo livello

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.

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. Le Aree Dirigenziali sono articolate in strutture di secondo livello di norma affidate alla responsabilità di personale di livello EP.

Attualmente sono presenti 6 Aree dirigenziali cui afferiscono complessivamente 30 servizi e 10 centri di servizio.

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 e sono i seguenti:

- 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

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.

In quest'ottica, assume una fondamentale importanza il rapporto esistente tra la strategia di Ateneo e il ciclo della performance. Il nesso tra strategia e performance si esplica come collegamento tra la prospettiva politica di sviluppo dell'Ateneo e le azioni gestionali da implementare per la realizzazione dei risultati attesi.

Il Ciclo delle Performance è rappresentato in Fig. 1 . Alla fase di pianificazione strategica segue la fase di programmazione operativa e la definizione degli indicatori da utilizzare per il controllo.

La fase di misurazione consente di effettuare la valutazione della Performance Organizzativa e Individuale ai fine della rendicontazione e dell'implementazione del processo di feed-back da utilizzare per l'avvio di un nuovo ciclo.



Fig. 1 : Il Ciclo della Performance

Seguendo la logica di 'cascading' espressa dall'albero della performance illustrato in Fig.2, il quadro di obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche di sviluppo viene definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti.

L'albero della performance, rappresentato di seguito, evidenzia la mappa logica da seguire. Dalla definizione della strategia, si ricavano i macro-obiettivi gestionali dell'organizzazione che vengono poi articolati per area dirigenziale definendo le azioni gestionali da realizzare e gli indicatori specifici per ogni singola azione. Ogni dirigente, a sua volta, articola ulteriormente gli obiettivi e le azioni assegnandone il raggiungimento alle strutture di secondo livello afferenti alla propria area.

I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi e alle azioni gestionali costituiscono un elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di struttura.

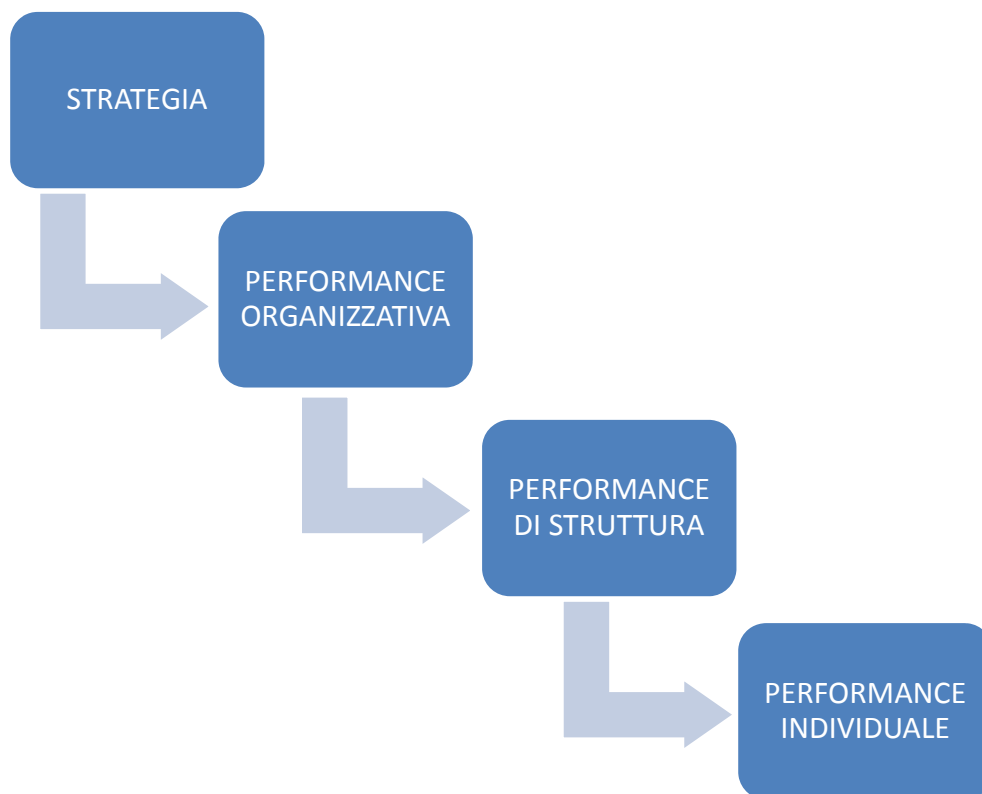


Fig.2 : L'albero della performance

L'obiettivo gestionale da realizzare è quello di far convergere le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, nella convinzione della necessità di giungere a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al Ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli.

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

- 1) Definizione dei macro-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 in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e Dirigenti in relazione agli obiettivi strategici identificati per lo stesso triennio e parallelamente alla definizione del budget per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.

- 2) Il quadro complessivo dei macro-obiettivi gestionali attribuito 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 del quadro di obiettivi proposti.
- 3) Una volta intervenuta l'approvazione del Consiglio di Amministrazione ed entro il 31 gennaio di ogni anno, il Direttore Generale declina gli obiettivi attribuiti alle Aree dirigenziali in azioni da realizzare nell'anno identificando, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento. Il Piano Integrato, da sottoporre all'approvazione del CdA entro il 31 gennaio, descrive il processo di assegnazione degli obiettivi e le modalità di valutazione del loro raggiungimento a livello di struttura dirigenziale.
- 4) Entro il primo bimestre dell'anno, i Dirigenti provvedono ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità assegnandole quali obiettivi ai responsabili gestionali di livello non dirigenziale. Anche le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo.
- 5) Il risultato degli obiettivi attribuiti alle strutture, dirigenziali e di secondo livello, contribuisce alla valutazione della performance individuale dei relativi responsabili come descritto nel Piano Integrato.
- 6) Nel corso dell'anno, con cadenza pressoché quadrimestrale, vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere. In sintesi, si procede ad una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere i correttivi da intraprendere. Se ritenuto necessario, in relazione a cause esogene non prevedibili, si procede ad una revisione delle azioni e dei target. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione delle azioni e dei target vengono discussi e concordati con dirigenti e responsabili di struttura anche nell'ambito di riunioni plenarie con tutti il personale coinvolto.
- 7) La rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno avviene con la presentazione della Relazione sulla Performance da sottoporre all'approvazione del

Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno dell'anno successivo. Una volta intervenuta tale approvazione, si avvia il processo di corresponsione della premialità individuale.

- 8) Entro il 15 settembre, Il Nucleo di Valutazione, nella sua funzione di OIV, redige il documento di validazione della Relazione sulla Performance.

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

- appositi incontri con i diversi referenti istituzionali (dirigenti, responsabili di strutture, segretari di coordinamento, Direttori di Dipartimento, delegati e pro-rettori) organizzati dalla Direzione Generale per condividere e comunicare internamente le politiche e le evidenze relative al ciclo della performance.
- Presentazione agli organi di governo dell'andamento realizzativo relativo agli obiettivi progettuali di maggior rilievo, in occasione del monitoraggio di budget e dell'approvazione delle relazioni annuali.
- Per consentire la piena fruibilità informativa a tutti gli attori istituzionali coinvolti in merito al quadro completo e aggiornato degli obiettivi, delle azioni, degli indicatori, dei target e dei pesi attribuiti alle diverse azioni, è stato implementato un apposito sito accessibile con credenziali di Ateneo.
- In base anche ad una prescrizione statutaria, almeno ogni due anni, viene indetta una Conferenza di Ateneo "aperta a tutte le componenti, per illustrare le attività, i programmi e le prospettive dell'Università".
- La relazione sulla performance, redatta annualmente entro il 30 giugno, è anch'essa oggetto di comunicazioni dedicate in vari incontri istituzionali. La relazione contiene dati, informazioni, analisi e riflessioni relative alla rendicontazione sociale e alla politica della qualità.
- la Giornata della Trasparenza, organizzata con cadenza pressoché annuale, quale strumento di coinvolgimento degli stakeholder per la promozione e la valorizzazione della trasparenza nell'Ateneo. La Giornata vuole rappresentare un momento di confronto e di ascolto per raccogliere le istanze dei cittadini e coinvolgerli al fine di migliorare la qualità dei servizi. Il contenuto essenziale delle giornate è la presentazione della Relazione sulla Performance ma anche di altri documenti, a cominciare dal Programma trasparenza e dal Piano anticorruzione per arrivare alle risultanze delle

indagini sul benessere organizzativo. In tali incontri sono consentiti interventi ed è previsto uno spazio adeguato al dibattito.

- Inoltre, ai sensi del D.lgs. 33/2013, l'Ateneo pubblica i dati e le informazioni relative alla propria attività amministrativa e alla propria organizzazione in una sezione online dedicata del sito istituzionale dal titolo "Amministrazione trasparente"

<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente.html>

Tab. 1 mostra i documenti e i soggetti coinvolti nel funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Tabella 1 Documenti, responsabili e scadenze del ciclo 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 dei macro-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 e Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione	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 dei Nuclei di valutazione	NdV-OIV	D.Lgs. 14/2012, art.14 D.Lgs. 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera a)	ANVUR	30 aprile* 30 giugno
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)

*Solo la sezione relativa agli esiti dell'indagine sulla soddisfazione degli studenti per la didattica (ex L 370/99)

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. Peraltro, 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 e 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. In cascata, vengono poi definiti i macro-obiettivi gestionali affidati alla direzione generale, declinati poi sulle aree dirigenziale ed ulteriormente articolati in obiettivi alle strutture di secondo livello e ai Dipartimenti.

L'Ateneo di Pavia già da tempo lavora allo sviluppo di un sistema informativo per il supporto alle decisioni, e nei prossimi anni si intende mettere a punto un cruscotto direzionale che permetta il monitoraggio di un set di indicatori ritenuti strategici per le attività istituzionali di Didattica, Ricerca e Terza Missione.

Di seguito sono riportati gli indicatori da inserire nel cruscotto direzionale per il monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi connessi alle finalità strategiche identificate nel Documento di Programmazione Integrata 2017-2019.

La definizione dei target, dei responsabili e delle modalità di gestione/utilizzo saranno oggetto di un processo graduale attraverso il quale si intende sviluppare un adeguato livello di condivisione e di consapevolezza.

Gli indicatori sono caratterizzati da una semantica e da una serie di dimensioni riportate in Tab.2. Essa contiene l'elenco puntuale degli indicatori individuati e che dovranno essere progressivamente aggiornati e resi disponibili ai diversi referenti istituzionali con i dati disponibili dell'ultimo triennio. Laddove previsto, vengono riportati gli stessi dati utilizzati da ANVUR e MIUR nel processo AVA, nella VQR o nelle procedure di riparto delle risorse. La tracciabilità dei presenti indicatori sarà assicurata dall'implementazione del cruscotto di cui

sopra quale strumento di controllo direzionale messo a disposizione degli Organi di governo e dei Responsabili di struttura, per supportare il processo decisionale mediante dati attendibili.

Gli indicatori individuati hanno anche la funzione di monitorare l'andamento dei processi di Assicurazione della Qualità di Ateneo in quanto gli obiettivi strategici sono prevalentemente orientati al miglioramento della qualità della didattica, ricerca e terza missione. Pertanto, le politiche della qualità presentano un nesso strutturale con gli obiettivi strategici e, pertanto, anche rispetto agli indicatori riportati in Tab.2.

Tabella 2– Indicatori per obiettivi strategici

Obiettivo strategico	Indicatore	Fonte	Utilizzato in
1.1 Revisione dell'offerta formativa e razionalizzazione dei corsi di studio	Proporzione iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo	sito Pro3 da ANS	FFO - autonomia responsabile & AVA 2015 & AVA 2.0 & DM 987 2016
	Numero di immatricolati o iscritti al I anno LM ultimo triennio	ANS	AVA 2015 & AVA 2.0
	Numero di immatricolati puri ultimo triennio	ANS	AVA 2015 & AVA 2.0
	Numero di Iscritti in corso ultimo triennio	ANS	AVA 2015 & AVA 2.0
	Numero di Iscritti ultimo triennio	ANS	AVA 2015 & AVA 2.0
	Percentuale laureati triennali che proseguono gli studi in un corso di UNIPV	Almalaurea	
Obiettivo strategico	Indicatore	Fonte	Utilizzato in
1.2 Potenziare la formazione permanente	Numero dottorandi (trend)	Esse3	riparto punti organico
	Numero specializzandi medici (trend)	Esse3	riparto punti organico
	Numero iscritti a master I e II livello (trend)	Esse3	
	Numero iscritti a master I e II livello in alto apprendistato (trend)	Esse3	
	Numero iscritti a corsi ECM (trend)	Ateneo	
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
1.3 Potenziare la vocazione internazionale dell'Ateneo	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso (*);	sito Pro3 da ANS	FFO - autonomia responsabile & AVA 2.0 & FFO quota premiale & Riparto punti organico & DM 987 2016
	Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero;	sito Pro3 da ANS	FFO - autonomia responsabile; AVA 2015 & AVA 2.0 & FFO quota premiale & Riparto punti organico & DM 987 2016
	Numero studenti in mobilità ERASMUS in uscita	sito FFO e Ateneo	FFO quota premiale & Riparto punti organico
	Numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso	sito FFO e Esse3	FFO quota premiale & Riparto punti organico
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
1.4 Garantire la qualificazione dei corsi	Percentuale di laureati che si iscriverebbe di nuovo allo stesso corso di laurea	Almalaurea	AVA 2.0 & DM 987 2016
	Percentuale di laureati complessivamente soddisfatti del corso di laurea (risponde: decisamente si)	Almalaurea	AVA 2.0
	Indice soddisfazione complessiva studenti frequentanti	SisValidat Valmon	AVA 2015 & AVA 2.0
	Tasso di occupazione ad un anno e a tre anni	Almalaurea	
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
1.5 Ridurre gli studenti inattivi ed evitare l'abbandono	Prosecuzioni nello stesso Corso al II anno (%)	ANVUR e esse3	AVA 2015 & AVA 2.0 & DM 987 2016
	Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare	sito Pro3 da ANS	FFO - autonomia responsabile & DM 987 2016
	Proporzione di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi;	sito Pro3 da ANS	FFO - autonomia responsabile & DM 987 2016
	Studenti iscritti regolari che hanno conseguito almeno 20 CFU	sito FFO da ANS e esse3	FFO quota premiale & Riparto punti organico
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
1.6 Potenziare l'integrazione delle nuove modalità informatiche nella didattica tradizionale	N° di utenti Kiro	Kiro	
	N° corsi offerti in modalità blended	Ateneo	
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
1.7 Migliorare gli aspetti logistici correlati alla didattica e i servizi agli studenti	Indice di gradimento laureandi (Almalaurea) per aule (% risposte: sempre o spesso adeguate)	Almalaurea	
	Indice di gradimento laureandi (Almalaurea) per postazioni informatiche (% risposte: erano presenti e in numero adeguato)	Almalaurea	
	Indice di gradimento laureandi (Almalaurea) per biblioteche (% risposte: valutazione decisamente positiva)	Almalaurea	

2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale			
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
2.1 Politica di reclutamento	Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo);	sito Pro3	FFO - autonomia responsabile & riparto borse postlaurea & DM 987 2016
	Proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo	sito Pro3 e Anagrafe dottorati	FFO - autonomia responsabile & riparto borse postlaurea & DM 987 2016
	Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo;	sito Pro3	FFO - autonomia responsabile & DM 987 2016
	Età media dei ricercatori a tempo determinato	Data Mart	Pro3 2016-2018
	Qualità reclutamento (IRAS2 in rapporto a componente dimensionale UNIPV)	ANVUR	FFO quota premiale & VQR
2.2 Garantire il pregio e la reputazione della ricerca prodotta	Qualità produzione scientifica (IRAS1 in rapporto a componente dimensionale UNIPV)	ANVUR	FFO quota premiale & VQR & DM 987 2016
	Rapporto tra il voto medio UNIPV e il voto medio ricevuto da tutti i prodotti	ANVUR	VQR
	Rapporto tra frazione prodotti eccellenti UNIPV e frazione prodotti eccellenti di tutti	ANVUR	VQR
	Percentuale docenti inattivi	Ateneo	
2.3 Migliorare l'accesso ai fondi di finanziamento esterno	Attrazione risorse da bandi competitivi per progetti ricerca (IRAS3 in rapporto a componente dimensionale UNIPV)	ANVUR	FFO quota premiale & VQR & riparto punti organico
	Entrate per ricerca da progetti nazionali, internazionali e da enti privati	UGOV	riparto punti organico
	Entrate per ricerca da prestazioni conto terzi	UGOV	riparto punti organico
	N° di domande di finanziamento presentate	Ateneo	
	N° di progetti approvati	Ateneo	
2.4 I grandi temi di ricerca e la riconoscibilità in ambito nazionale e internazionale	Risultati piano strategico tematico	Ateneo	
	Posizionamento Università di Pavia in termini di citazioni nei vari settori scientifici	VQR, JCR	
2.5 Valorizzare lo sviluppo della ricerca interdisciplinare	Dottorati in collaborazione tra più dipartimenti	Ateneo	
	n. pubblicazioni svolte in collaborazione tra più dipartimenti	IRIS	
2.6 Potenziare l'infrastruttura di supporto alla ricerca	Investimenti in infrastrutture di ricerca	Ateneo	
	FTE personale tecnico-amministrativo a supporto della ricerca	Ateneo	
2.7 Potenziare i dottorati di ricerca internazionali e industriali	Borse di dottorato acquisite da enti esterni	Anagrafe dottorati	FFO – borse postlaurea
	Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	sito Pro3 e Anagrafe dottorati	FFO - autonomia responsabile & FFO borse postlaurea
	Numero dottorati internazionali	Ateneo	
	Numero dottorati industriali	Ateneo	

3. Accrescere le attività di terza missione per contribuire all'innovazione sociale, economica, tecnologica e culturale del territorio, del Paese e della comunità internazionale			
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
3.1 Valorizzare il trasferimento della conoscenza	Iniziativa specifiche per la valorizzazione del trasferimento della conoscenza	Ateneo	
3.2 Potenziare gli spin off universitari ed i brevetti	Numero brevetti	Ateneo	VQR
	Numero spin off	Ateneo	VQR
3.3 Potenziare le attività di job placement	Tasso di disoccupazione laureati a 1 anno dal titolo	Almalaurea	AVA 2.0
	Tasso di disoccupazione laureati a 3 anni dal titolo	Almalaurea	AVA 2.0
	Tasso di disoccupazione laureati a 5 anni dal titolo	Almalaurea	AVA 2.0
	Numero contatti formalizzati con aziende	Ateneo	Pro3 2013-2015
3.4 Valorizzare il patrimonio museale	Numero utenti musei	Ateneo	
	Numero eventi organizzati	Ateneo	
3.5 Potenziare le alleanze territoriali e istituzionali	Numero iniziative (didattica o ricerca) congiunte con altri Atenei lombardi	Ateneo	
3.6 Comunicare all'esterno con efficacia la propria identità	Numero followers sui social network	Ateneo	
	Numero donors e finanziamenti ottenuti	Ateneo	
3.7 Favorire la crescita del public engagement	Numero eventi, seminari, conferenze, interventi sui media	Ateneo	

4. La politica in ambito gestionale e gli interventi di miglioramento			
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
4.1 Innovazione e semplificazione	N° processi dematerializzati	Ateneo	
	N° di regolamenti modificati	Ateneo	
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
4.2 Trasparenza e Accountability	Monitoraggio griglia trasparenza	Ateneo	
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
4.3 Organizzazione amministrativa e dipartimenti	N° e tipologia di meccanismi di coordinamento implementati	Ateneo	
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
4.4 Potenziare e sfruttare le tecnologie informatiche	N° di nuove procedure informatizzate implementate	Ateneo	
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
4.5 Garantire la sostenibilità finanziaria come presupposto di ogni slancio progettuale	ISEF	MIUR	
	Rapporto spese del personale/FFO - contribuzione	MIUR	
	Indice di indebitamento	MIUR	
	Fondi da autofinanziamento	Ateneo	
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
4.6 La valorizzazione delle risorse umane	Esiti Change management	Ateneo	
	Interventi di supporto welfare	Ateneo	
	Risultati indagini di benessere	Ateneo	
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
4.7 La comunicazione interna ed esterna	Soddisfazione in merito alla comunicazione da indagine customer satisfaction Good Practice studenti, docenti e PTA	Good practice	
	Visitatori sito web di Ateneo	Ateneo	
	Numero contatti URP	Ateneo	
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
4.8 La responsabilità sociale e l'utilizzo delle risorse	Costo utenze ed energia	Ateneo	
	Monitoraggio consumi energetici elettrici e acqua	Ateneo	
	Risparmi su approvvigionamenti gestiti con procedure centralizzate	Ateneo	
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
4.9 La gestione del patrimonio	N° mq gestiti	Ateneo	
	Rilevazione soddisfazione studenti su logistica	Almalaurea	
	Riduzione affitti passivi	Ateneo	

La Tab.3 riporta il quadro dei 21 macro-obiettivi gestionali per il triennio 2017-2019 e il loro collegamento con gli obiettivi strategici. La rappresentazione del quadro degli obiettivi gestionali 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:

- a. Obiettivi di innovazione
- b. Obiettivi di miglioramento dell'efficienza
- c. Obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni
- d. Obiettivi di recupero e delle aree di rischio (o risk management)

La classificazione può essere sintetizzata dalla tabella seguente (Tab.3), 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.

Il quadro dei macro-obiettivi 2017-2019 riportato in Tabella 3 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2016. Una volta intervenuta l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, entro il mese di gennaio gli obiettivi attribuiti alle Aree dirigenziali sono stati declinati in azioni da realizzare nell'anno 2017 identificando, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento. Entro il primo bimestre dell'anno, i Dirigenti provvedono ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità in modo da consentire la valutazione dei risultati per obiettivi anche per i responsabili gestionali di livello non dirigenziale. Anche le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo.

Il risultato degli obiettivi attribuiti alle strutture, dirigenziali e di secondo livello, contribuisce alla valutazione della performance individuale dei relativi responsabili come descritto nel Piano Integrato.

Attraverso una relazione causale e sistemica – resa trasparente attraverso i documenti sulle performance - si esplicita la connessione tra target di ateneo, obiettivi di gruppo e individuali

Le riflessioni maturate dall'esperienze degli Atenei italiani in questi anni hanno evidenziato l'esigenza di trovare nuove modalità di attuazione del ciclo della performance che evitino 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 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.

Tabella 3 – La matrice degli obiettivi per tipologia e per ambito prioritario di intervento

OBBIETTIVO STRATEGICO	MACRO-OBIETTIVI GESTIONALI						
Tipo obiettivo:							
1.1 Revisione dell'offerta formativa e razionalizzazione dei corsi di studio; 2.7 Potenziare i dottorati di ricerca internazionali e industriali; 3.1 Valorizzare il trasferimento della conoscenza; 3.2 Potenziare gli spin off universitari ed i brevetti 3.5 Potenziare le alleanze territoriali e istituzionali; 4.8 La responsabilità sociale e l'utilizzo delle risorse.	a. INNOVAZIONE	1	Collaborazione con gli altri Atenei lombardi	Avvio di tavoli di confronto per razionalizzare l'offerta formativa e avviare percorsi congiunti.	Incentivazione di dottorati congiunti.	Potenziamento della collaborazione in merito al trasferimento della conoscenza e della tecnologia.	Collaborazione gestionale per l'attuazione delle disposizioni in materia di gare e appalti.
1.3 Potenziare la vocazione internazionale dell'Ateneo; 2.4 I grandi temi di ricerca e la riconoscibilità in ambito nazionale e internazionale 2.6 Potenziare l'infrastruttura di supporto alla ricerca 2.7 Potenziare i dottorati di ricerca internazionali e industriali		2	Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione	Favorire l'istituzione di doppi diplomi e scambi istituzionali a livello di mobilità e didattica; attivare nuove attività formative. Potenziare il reclutamento di studenti non Ue.	Incentivazione di dottorati internazionali.	Allargamento e consolidamento delle relazioni internazionali verso gli Stati Uniti.	Azioni di marketing e di sviluppo di iniziative di accoglienza degli studenti stranieri
1.1 Revisione dell'offerta formativa e razionalizzazione dei corsi di studio; 1.5 Ridurre gli studenti inattivi ed evitare l'abbandono		3	Piano strategico della didattica	Revisione dell'offerta formativa			
4.1 Innovazione e semplificazione		4	Dematerializzazione				Applicazione diffusa e sistematica di tutti gli strumenti disponibili a garantire l'autenticità di documenti dematerializzati e a procedure di conservazione
4.1 Innovazione e semplificazione	b. MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA	5	Revisione dello statuto, del regolamento generale ed altri regolamenti				Revisione complessiva delle norme interne per migliorare l'efficacia, la chiarezza.
4.5 Garantire la sostenibilità finanziaria come presupposto di ogni slancio progettuale		6	Alienazione delle risorse edilizie				Valutazione del patrimonio immobiliare per identificare opportunità di alienazione.
4.2 Trasparenza e Accountability;		7	Sistema di reporting				Sviluppo di capacità analitiche che possano supportare scelte strategiche.
4.4 Potenziare e sfruttare le tecnologie informatiche		8	Sistemi informativi				Massimizzare l'utilizzo degli applicativi disponibili e sviluppare l'alfabetizzazione informatica del personale.
4.3 Organizzazione amministrativa e dipartimenti; 4.6 La valorizzazione delle risorse umane		9	Nuovo modello organizzativo e change management				Attuazione del nuovo modello organizzativo
1.4 Garantire la qualificazione dei corsi	c. MIGLIORAMENTO QUALITA' AI FINI DELLA SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI	10	Piano di azione per la visita di accreditamento Anvur	Programmazione della visita di accreditamento periodico.			
1.2 Potenziare la formazione permanente		11	Rafforzamento master	Sviluppo e potenziamento dei master			
1.6 Potenziare l'integrazione delle nuove modalità informatiche nella didattica tradizionale 1.7 Migliorare gli aspetti logistici correlati alla didattica; 2.1 Politica di reclutamento		12	Programmazione ministeriale PRO3: progetti e indicatori di autonomia responsabile	Rafforzamento delle competenze trasversali	Sviluppo della mobilità docenti e interventi sui dottorati		
3.4 Valorizzare il patrimonio museale		13	Valorizzazione del sistema museale di Ateneo				Palazzo Botta ed altre iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale
4.8 La responsabilità sociale e l'utilizzo delle risorse		14	Piano triennale per l'edilizia				Esecuzione degli interventi previsti del Piano triennale per l'edilizia
3.5 Potenziare le alleanze territoriali e istituzionali		15	Revisione dei rapporti convenzionale con enti esterni				Revisione dei rapporti convenzionali con enti esterni
3.6 Comunicare all'esterno con efficacia la propria identità 3.7 Favorire la crescita del public engagement		16	Big campaign			Sviluppo delle attività di fundraising	
2.2 Garantire il pregio e la reputazione della ricerca prodotta 2.3 Migliorare l'accesso ai fondi di finanziamento esterno 2.4 I grandi temi di ricerca e la riconoscibilità in ambito nazionale e internazionale 2.5 Valorizzare lo sviluppo della ricerca interdisciplinare		17	Sostegno all'attività di ricerca e di produzione scientifica		Sostegno all'attività di ricerca e di produzione scientifica		
2.6 Potenziare l'infrastruttura di supporto alla ricerca; 1.7 Migliorare gli aspetti logistici correlati alla didattica e i servizi agli studenti	18	Potenziamento dei servizi del sistema bibliotecario				Razionalizzazione e adeguamento delle strutture del Siba	
4.2 Trasparenza e Accountability	d. RECUPERO DELLE AREE DI RISCHIO (risk management)	19	Anticorruzione e trasparenza				Implementazione di tutte le azioni previste nel PTPC 2017-2019
4.2 Trasparenza e Accountability; 4.3 Organizzazione amministrativa e dipartimenti		20	Sistemi di controllo				Impostazione di un sistema di controlli preventivi adeguati in grado di rilevare e gestire i potenziali rischi
4.1 Innovazione e semplificazione; 4.3 Organizzazione amministrativa e dipartimenti		21	Sistema approvvigionatorio				Attivazione di un sistema approvvigionatorio di Ateneo

6. Misurazione e valutazione della performance individuale

L'Ateneo valuta la performance individuale del personale dirigente e del personale tecnico amministrativo attraverso diverse modalità e finalità. La valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché ad un maggior coinvolgimento dei singoli dipendenti al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

Il Direttore Generale, il personale dirigente e il personale responsabile di struttura sono interessati da una valutazione della prestazione individuale che considera due elementi:

- una valutazione individuale quantitativa di obiettivi di risultato;
- una valutazione qualitativa delle capacità manageriali e/o dei comportamenti organizzativi agiti.

Il Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale 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.

La valutazione del Direttore Generale viene effettuata considerando i seguenti tre elementi

- a. 35% sul coordinamento effettuato e i risultati ottenuti sulle azioni corrispondenti ai macro-obiettivi gestionali dell'anno individuati annualmente nel Piano Integrato;
- b. 35% in relazione all'andamento degli indicatori gestionali di Ateneo identificati annualmente nel Piano Integrato;
- c. 30% in relazione alla valutazione dei seguenti comportamenti organizzativi :
 - Gestione delle relazioni interne ed esterne;
 - Sviluppo e gestione dell'innovazione;
 - Gestione delle situazioni critiche.

La valutazione del Direttore Generale, in quanto Organo di Ateneo ex Legge n. 240/2010, viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore che avendone proposto la nomina, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia. La proposta del Rettore, viene sottoposta al Nucleo di Valutazione che esprime un parere in merito, in relazione al suo ruolo di OIV.

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.

Ai sensi del comma 2 dell'art.5, del D.lgs.286/99¹, la valutazione dei Dirigenti compete alla Direzione Generale. 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.

Il Direttore Generale esprime un giudizio complessivo sui singoli Dirigenti utilizzando un'apposita scheda che considera le seguenti dimensioni:

- a) **10%** risultato complessivo della Direzione Generale;
- b) **50%** in relazione ai risultati raggiunti sugli obiettivi di area misurati dagli specifici indicatori di progetto nonché gli esiti della customer satisfaction (si veda Tab.4);

¹Art. 5. Dlgs n.286/99 - *La valutazione del personale con incarico dirigenziale*

1. Le pubbliche amministrazioni, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, valutano, in coerenza a quanto stabilito al riguardo dai contratti collettivi nazionali di lavoro, le prestazioni dei propri dirigenti, nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate (competenze organizzative).

2. La valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti tiene particolarmente conto dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione. La valutazione ha periodicità annuale. Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza, della approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza, della partecipazione al procedimento del valutato.

3. Per le amministrazioni dello Stato, la valutazione è adottata dal responsabile dell'ufficio dirigenziale generale interessato, su proposta del dirigente, eventualmente diverso, preposto all'ufficio cui è assegnato il dirigente valutato. Per i dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale generale, la valutazione è adottata dal capo del dipartimento o altro dirigente generale sovraordinato. Per i dirigenti preposti ai centri di responsabilità delle rispettive amministrazioni ed ai quali si riferisce l'articolo 14, comma 1, lettera b), del decreto n. 29, la valutazione è effettuata dal Ministro, sulla base degli elementi forniti dall'organo di valutazione e controllo strategico.

4. La procedura di valutazione di cui al comma 3, costituisce presupposto per l'applicazione delle misure di cui all'articolo 21, commi 1 e 2, del decreto n. 29, in materia di responsabilità dirigenziale. In particolare, le misure di cui al comma 1, del predetto articolo si applicano allorché i risultati negativi dell'attività amministrativa e della gestione o il mancato raggiungimento degli obiettivi emergono dalle ordinarie ed annuali procedure di valutazione. Tuttavia, quando il rischio grave di un risultato negativo si verifica prima della scadenza annuale, il procedimento di valutazione può essere anticipatamente concluso. Il procedimento di valutazione è anticipatamente concluso, inoltre nei casi previsti dal comma 2, del citato articolo 21, del decreto n. 29.

5. Nel comma 8 dell'articolo 20 del decreto n. 29, sono aggiunte alla fine del secondo periodo le seguenti parole: " , ovvero, fino alla data di entrata in vigore di tale decreto, con provvedimenti dei singoli Ministri interessati". Sono fatte salve le norme proprie dell'ordinamento speciale della carriera diplomatica e della carriera prefettizia, in materia di valutazione dei funzionari diplomatici e prefettizi.

c) 40% comportamenti organizzativi.

Tabella 4: tipologie di obiettivi e indicatori specifici per la valutazione di cui al punto b)

Tipologia	Peso relativo
b.1) Obiettivi specifici: risultati su azioni definite come da schede	30%
b.2) Soddisfazione utenti interni ed esterni sui servizi amministrativi (indagine di customer satisfaction)	20%
Totale	50%
- Totale	50%

I comportamenti organizzativi saranno valutati in relazione all'osservazione delle:

- **Competenze manageriali**
 - Gestione riunioni e public speaking
 - Programmazione e controllo
 - Supervisione e valutazione dei collaboratori
 - Sviluppo dei collaboratori
- **Competenze realizzative**
 - Orientamento al cliente
 - Orientamento al risultato
 - Problem solving
- **Competenze trasversali**
 - Allineamento con l'organizzazione
 - Attenzione alle relazioni
 - Collaborazione
 - Negoziazione e persuasione
 - Orientamento al miglioramento e all'innovazione

In relazione ai comportamenti organizzativi, si utilizzerà una valutazione basata su elementi qualitativi.

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

Gli artt. 25 e 26 del CCNL vigente prevedono, al fine di sviluppare all'interno delle amministrazioni l'orientamento ai risultati, che una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata.

L'importo annuo individuale della componente di risultato è pari almeno al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi

comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprendività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, (nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del D.lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni.

Nell'ottica di garantire, anche ai sensi del D.lgs. n. 150 del 2009, un'effettiva premialità in relazione al contributo richiesto in termini di risultato ed un'adeguata differenziazione degli importi, tale componente retributiva deve essere articolata e graduata in livelli di merito mediante l'applicazione di specifici parametri che tengano conto della significatività degli obiettivi/indicatori attribuiti e del diverso grado di raggiungimento, nonché sul livello di capacità dimostrate nella loro realizzazione, fermo restando il principio di base dell'autocontenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non può superare il valore stanziato per il relativo fondo di finanziamento.

Il personale di categoria EP e D con incarico di responsabilità di struttura

Il personale di categoria EP e D con incarico di responsabilità di struttura viene valutato dal superiore gerarchico. Nel caso dei Segretari Amministrativi di coordinamento, il Direttore di Dipartimento assume il ruolo di co-valutatore ed esprime una valutazione da condividere e validare da parte della Direzione Generale.

Personale di categoria EP

La valutazione avverrà utilizzando un criterio "a cascata" rispetto alla piramide gerarchica organizzativa.

La valutazione della performance dei Responsabili gestionali delle strutture di secondo livello sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- 20% in relazione al risultato raggiunto dal dirigente di riferimento sugli obiettivi di area (punto b paragrafo I dirigenti);
- 50% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Dirigente competente;
- 30% giudizio quali-quantitativo del responsabile sul livello di performance in termini di pro-attività, competenze professionali e relazionali agite.

Il comma 4 dell'art.76 del CCNL vigente prevede che la retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente di categoria EP in termini di efficienza/produttività, sia compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

Personale di categoria D

La valutazione della performance sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate alla struttura di cui è responsabile;
- 70% giudizio quali-quantitativo del responsabile sul livello di performance in termini di pro-attività, competenze professionali e relazionali agite.

Personale di categoria EP e D titolare di incarichi specialistici

La valutazione della performance sarà effettuata sulla base del giudizio quali-quantitativo del responsabile sul livello di performance in termini di pro-attività, competenze professionali e relazionali agite e collaborazione al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza. L'attribuzione di specifici obiettivi al personale titolare di incarichi specialistici viene effettuata dal responsabile gerarchico e/o funzionale. Nel caso, le due figure non coincidano, il responsabile funzionale assume il ruolo di co-valutatore del responsabile gerarchico.

La valutazione del personale di categoria B, C, D

Ai fini della distribuzione di una parte di salario accessorio, denominata IMA (Indennità Mensile di Ateneo), tutto il personale di categoria B, C, D, viene sottoposto a valutazione. Il giudizio quali-quantitativo sul livello di performance viene espresso in termini di pro-attività, competenze professionali e relazionali agite dal responsabile gerarchico /o funzionale. Nel caso, le due figure non coincidano, il responsabile funzionale assume il ruolo di co-valutatore del responsabile gerarchico.

Nell'ambito di tutto il processo di valutazione descritto, si sottolinea l'impegno dell'Amministrazione 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.

Tutti gli aspetti connessi sopra descritti e quelli non puntualmente determinati all'interno del presente documento, saranno oggetto di successiva riflessione e approfondimento in sede di contrattazione decentrata.

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, etc).

La Commissione, dopo aver provveduto all'esame della documentazione trasmessagli dall'Amministrazione, potrà, ove lo ritenga opportuno per esigenze interpretative ovvero chiarificatorie, procedere ad 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 ad 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.

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.

Contro la decisione espressa dalla Commissione, il soggetto valutato potrà rivolgersi al Direttore Generale se si tratta di personale non sottoposto alla sua diretta dipendenza gerarchica, 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.

Nel caso invece di personale dirigente o personale direttamente subordinato al Direttore generale, a garanzia della correttezza e trasparenza del processo, nonché a tutela del personale dirigenziale, si riconosce il ruolo di valutatore di II° istanza al Consiglio di Amministrazione che provvede a nominare, se le circostanze lo richiedono, un'apposita Commissione formata da tre membri non necessariamente componenti del Consiglio di Amministrazione.

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 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>.

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. 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. Dall'anno 2017, il sistema di budget è stato utilizzato anche per la gestione delle disponibilità dei dipartimenti. Gli obiettivi gestionali sono stati definiti parallelamente alla definizione del budget 2017 per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.

Le esigenze di responsabilizzazione del management universitario, in termini di efficiente ed efficace dell'utilizzo delle risorse loro assegnate, appaiono coerenti con il superamento del tradizionale sistema di contabilità finanziaria di competenza che ha caratterizzato gli atenei, in direzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale 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 alcun dubbio che una semplificazione dei meccanismi di definizione del processo e degli aspetti ad esso correlati (tra cui, ad esempio, la costituzione dei fondi accessori per il personale) sarebbe decisamente auspicabile.