

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

1. GLI INDICATORI GLOBALI DI ATENEO:

- Definizione della lista di indicatori e loro misura
- Definizione di target per il 2011

2. GLI INDICATORI GESTIONALI DI ATENEO:

- Individuazione degli obiettivi gestionali
- La mappa delle responsabilità
- Gli indicatori di efficienza e di efficacia
- Dagli obiettivi ai progetti e dai progetti ai risultati
- Le strutture decentrate
- La valutazione dei comportamenti organizzativi

3. LO SVILUPPO DEI SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO:

- Lo stato dei sistemi
- Azioni di miglioramento del quadro organizzativo
- Azioni di miglioramento per la valutazione delle prestazioni (indicatori e target)
- Azioni di miglioramento del sistema informativo

II Sistema di misurazione e valutazione

1. INDICATORI GLOBALI DI ATENEO

- Definizione della lista degli indicatori e misurazione dei valori

Come già sopra evidenziato la natura del presente provvedimento è essenzialmente metodologica. Pertanto la lista di indicatori identificati nella Tab.6 va intesa come provvisoria ed esemplificativa e dovrà essere oggetto di apposita verifica con gli organi di governo, in cui si lavorerà congiuntamente sia sulla definizione degli elementi di importanza prioritaria per lo sviluppo futuro dell'ateneo, sia sulla conseguente revisione degli indicatori globali preventivamente predisposti.

Pensando al piano come ad un documento triennale, l'identificazione degli indicatori globali dovrebbe essere la parte maggiormente onerosa per il primo anno, ma dovrebbe poi mantenere una certa stabilità negli anni successivi, con nuove sessioni di condivisione ed eventuali revisioni di dettaglio.

- Definizione di target

La definizione più analitica e puntuale degli obiettivi da raggiungere, sia globali dell'organizzazione che amministrativo-gestionali, verrà effettuata nei prossimi mesi dopo aver garantito il necessario livello di discussione e accordo con tutti i soggetti interessati tra cui, in particolare, il Nucleo di Valutazione di Ateneo, al quale l'art.2 della legge di riforma del sistema universitario attribuisce le funzioni previste per l'Organismo indipendente di valutazione della performance (art. 14 del Dlgs. n.150/2009).

Tab. 6 – Gli indicatori globali

INDICATORI GLOBALI	2009	2008	2007
Governance			
1. Sostenibilità finanziaria			
• <u>Incidenza delle spese di personale:</u>			
Spese personale /FFO:	89,1%-98,02%	88,12%-94,76%	89,34%-95,38%
a) Indice PROPER	89,1%	88,1%	89,3%
b) Indice SPF /FFO effettivo	98,1%	94,8%	95,4%
Spese personale /Entrate complessive	61,0%	55,3%	56,3%
• <u>Autofinanziamento e autosufficienza finanziaria:</u>			
Autofinanziamento/FFO	30,6%	29,6%	34,7%
Entrate da autofinanziamento/ Entrate totali	23,3%	17,4%	19,3%
Equilibrio di cassa	86%	83%	79%
Incidenza percentuale linee finanziamento	16,2%-75,8%- 6,8%-1,3%	15,2%-70,3%- 5,8%-8,6%	18,2%-74,5%- 6,5%-0,8%
Autosufficienza finanziaria	16,1%	14,5%	19,3%
• <u>Avanzo:</u>			
Incidenza avanzo libero su totale entrate	0	0,4%	3,2%
Indice di indebitamento	7,0%	4,3%	2,1%
Supporto alla didattica			
• <u>Soddisfazione laureandi su esperienza universitaria nel complesso</u>			
Indice di customer satisfaction dei laureandi.	88,4%	88,6%	88,1%
• <u>Tasso di occupazione (a un anno dalla laurea)</u>			
N. Laureati (a un anno dalla laurea) occupati / N. Laureati totali nell'orizzonte di riferimento.		46,9%	52,4%
Supporto alla ricerca			
• <u>Attrattività finanziamenti competitivi</u>			
Valore Fondi competitivi acquisiti / Entrate totali (al netto delle partite di giro).	11,2%	9,8%	10,0%
Internazionalizzazione			
• <u>Incidenza studenti immatricolati</u>			
N. immatricolati stranieri / n. immatricolati totali (calcolato per: laurea di primo o secondo livello, dottorato o specializzazione)	6,08%	6,05%	3,09%
• <u>Incidenza studenti in mobilità</u>			
Incidenza studenti in mobilità in ingresso	1,06%	0,97%	
(n. studenti stranieri in mobilità in ingresso / totali studenti iscritti in corso)			
Incidenza studenti in mobilità in uscita	1,3%	1,2%	
(n. studenti in mobilità in uscita / totali studenti iscritti in corso)			
• <u>Soddisfazione docenti e studenti su servizi di internazionalizzazione</u>			
Indice di customer satisfaction valutato su personale docente.			
Indice di customer satisfaction valutato su studenti stranieri (o in mobilità in uscita).	75,0%	72,1%	70,9%

2. GLI INDICATORI GESTIONALI DI ATENEO

- Individuazione degli obiettivi gestionali

In relazione ai fini istituzionali dell'Università, come precisati dall'art. 1 dello Statuto e dall'identificazione degli obiettivi strategici degli Organi di Governo, la Direzione Amministrativa dell'Ateneo definisce le linee strategiche per l'Amministrazione identificando, anche in ottica pluriennale, quali saranno gli obiettivi gestionali, ovvero gli obiettivi per la struttura tecnico-amministrativa, per i dirigenti, per i responsabili di servizio, per le strutture decentrate nonché l'organizzazione dei servizi.

In generale, quali obiettivi della pianificazione verranno perseguiti:

- Qualità dei servizi;
- Soddisfazione dell'utente;
- Ricerca di un rapporto ottimale tra efficienza-efficacia;
- Riduzione dei costi attraverso:
 - i. Semplificazione delle procedure;
 - ii. Eliminazione funzioni e lavori duplicati;
 - iii. Personale e straordinari

Dopo aver definito gli obiettivi a medio – lungo termine, verranno formulati gli obiettivi di budget che traducono le scelte strategiche in un'articolazione operativa strutturata in programmi specifici di miglioramento. Essi si propongono di raggiungere determinati risultati nel periodo di riferimento e dovrebbero essere assegnatari di specifiche risorse. L'attivazione di nuove iniziative o progetti di miglioramento verrà valutata in relazione alle quattro seguenti prospettive integrate: prospettiva economico-finanziaria, prospettiva degli stakeholder, prospettiva dei processi interni-organizzazione, prospettiva della crescita-innovazione.

Ai processi di supporto attribuiti alle diverse aree di responsabilità verranno, inoltre, associati indicatori che rappresentano misure di efficienza ed efficacia delle attività svolte da utilizzare per confronti nel tempo e, se disponibili, con realtà organizzative omogenee.

Oltre alla valutazione dei risultati individuali e delle unità organizzative, verrà definito e introdotto un modello di valutazione dei comportamenti organizzativi.

- La mappa delle responsabilità

La partecipazione dell'Ateneo a gruppi di lavoro nazionali (Progetto Good Practice, Progetto Brunetta, ecc.) ha consentito di pervenire alla definizione di una mappa completa di processi di supporto a quelli primari (didattica e ricerca) intesi come sommatorie di attività che concorrono all'ottenimento di un prodotto/ servizio di valore per il cliente finale.

La Tab. 7 mostra la mappa delle responsabilità ovvero l'associazione tra i principali processi di supporto svolti all'interno dell'Amministrazione Centrale e i dirigenti in servizio nell'Ateneo alla cui responsabilità gli stessi sono assegnati.

- Gli indicatori di efficienza e di efficacia

Per ognuno dei processi evidenziati verranno calcolati indicatori relativi alle seguenti tipologie:

- **Efficienza:** costo del PTA impegnato nello svolgimento delle attività 'componenti' il processo /Output prodotto

- **Efficacia**

Oggettiva (dove possibile e significativo):

Es. Tempo attesa Segreteria Studenti; Tempo pagamento missioni

- **Percepita (dove disponibile):**

Es. Analisi di customer satisfaction.

La Tab.8 identifica alcuni indicatori per i processi precedentemente mappati e ne evidenzia, quando possibile, il valore calcolato in relazione all'ultimo periodo disponibile.

Si segnala, inoltre, che l'Università di Pavia partecipa alla Commissione Tecnica ristretta del progetto "Performance Management". Il progetto, promosso in ambito CODAU, si avvale della consulenza di professionisti che hanno maturato un'esperienza sul tema in ambito 'corporate' e

va ad integrare le altre parti del "Progetto Everest" (Sistema Professionale e Indagine Retributiva). Gli obiettivi specifici del progetto sono i seguenti:

- sviluppare, in modo condiviso e coerente con il sistema professionale definito per gli Atenei
- mettere a disposizione modelli e strumenti per la valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo degli atenei (v.Dlgs150/2009"Brunetta").
- sviluppare, analogamente, un modello base di raccordo tra performance e retribuzione;
- porre le basi di specifiche per un sistema informatizzato di gestione della performance.

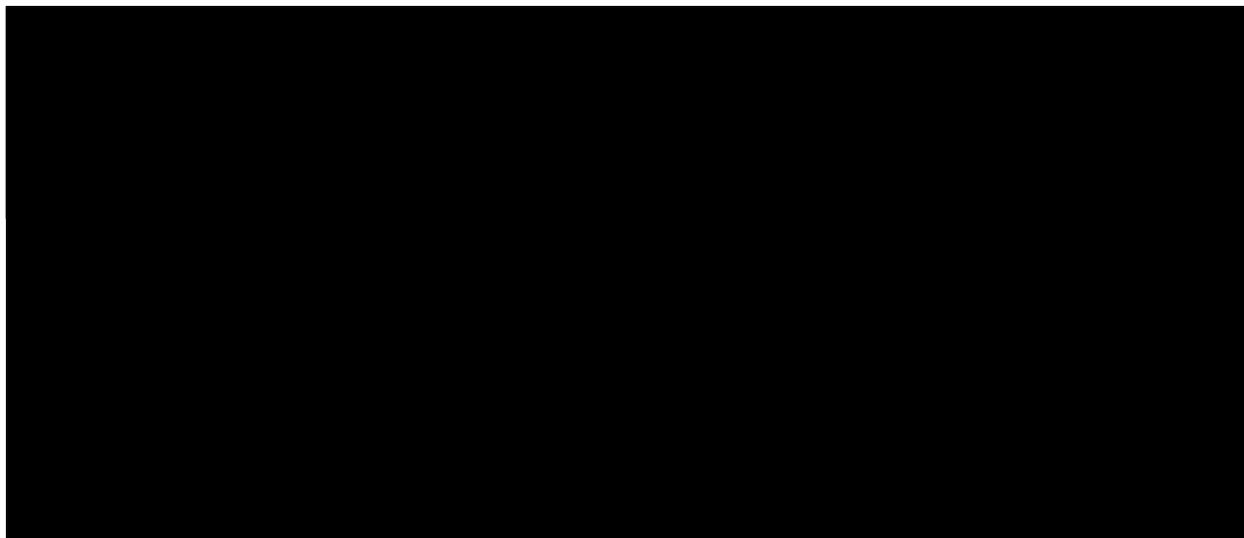
In particolare, verranno definiti e condivisi i seguenti output:

- ✓ una struttura tipo di scheda per assegnare obiettivi e target, e per valutare successivamente la performance (attraverso una metrica di valutazione comune) per le figure di responsabili;
- ✓ un manuale con raccomandazioni e suggerimenti per gestire il processo di assegnazione degli obiettivi e dei target ai responsabili;
- ✓ schede-obiettivi di riferimento per 44 ruoli correlati al sistema professionale (job catalogue);
- ✓ un manuale con raccomandazioni e suggerimenti per gestire il raccordo performance-retribuzione per le figure di responsabili e per il resto del personale.

I risultati di questo progetto saranno un elemento importante per arrivare ad una definizione puntuale del set di indicatori per le diverse figure professionali della struttura gestionale dell'Ateneo che saranno adottati dopo una fase di condivisione con il gruppo dirigente.

Pertanto, il set di indicatori riportato in Tab.8 rappresenta una prima e provvisoria identificazione da considerare in termini di esemplificazione non esaustiva. L'analisi della tabella evidenzia alcuni indicatori il cui valore non è, al momento, disponibile. In questi casi, se l'esigenza di considerare l'indicatore verrà confermata nella fase di revisione del Piano, sarà necessario delineare gli interventi da effettuare per completare il sistema di reporting con i dati non disponibili. (Si veda nel terzo capitolo del presente documento lo sviluppo dei sistemi di programmazione e controllo)

Tab. 7 - La mappa delle responsabilità



Tab. 8 - Indicatori di efficacia e di efficienza e di rischio per i principali processi di supporto

Servizio	Tipo Misura	Titolo della misura	Specifiche	Ultimo valore rilevato/disp
<i>Area Sistemi Informativi</i>	Efficacia oggettiva	Disponibilità del servizio	N.di access point / potenziali utilizzatori	
	Efficacia oggettiva	Informatizzazione procedure didattica	N. esami per cui è possibile l'iscrizione on line/ N. esami totale attivati .	98%
	Efficacia oggettiva	Indice di dematerializzazione	N. di documenti dematerializzati (o procedure)	
	Efficacia oggettiva	Indice di dotazione informatica	Tasso di aggiornamento software su postazioni lavoro	
	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale su servizi informatici	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	
	Efficienza	Costo unitario della gestione della rete	FTE TA (o costo del personale) dedicato all'attività / N. punti di accesso	
	Efficienza	Costo unitario del sistema informativo di Ateneo (U-gov)	Costo del personale dedicato all'attività / Totale costo del personale delle aree destinatarie del servizio	
<i>Area innovazione e Sistemi gestionali</i>	Efficienza	Costo unitario servizi di assistenza, web, multimediale	Costo del personale dedicato all'attività / N. personale strutturato e N. studenti	
	Efficacia oggettiva	Indice di copertura dei questionari della didattica	N. insegnamenti coperti/ N. insegnamenti attivati	66,32%
	Efficacia oggettiva	Correttezza dei dati inviati all'ANS	record inviati correttamente/ record spediti	99,79%
	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale su servizi erogati dall'area	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	
<i>Area personale</i>	Efficienza	Costo unitario pianificazione e controllo	FTE TA pianificazione e controllo (o costo attività)/valore entrate+uscite	1,71%
	Efficacia oggettiva	Copertura della formazione del personale TA	N. personale TA (TIND e TD) che ha ricevuto formazione nell'AA / N. totale personale TA (TIND e TD)	0,75
	Efficacia percepita	Soddisfazione personale TA su formazione	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	38,3%
	Efficacia percepita	Indagine di clima organizzativo	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	
<i>Area Servizi Finanziari, econ. e fiscali</i>	Efficienza	Costo unitario per attività (amministrazione, formazione, etc.)	Costo delle singole attività/ N. persone in organico	
	Efficacia oggettiva	Tempo medio rimborso missioni	Media del tempo che intercorre tra consegna della documentazione completa per il rimborso missioni e momento del rimborso finanziario	
	Efficacia oggettiva	Tempo medio pagamento fatture	Media del tempo che intercorre tra invio della fattura e momento di erogazione finanziaria della fattura	51 gg.
	Efficacia oggettiva	Risultati delle ispezioni finanziarie	N. ispezioni collegio dei revisori contabili senza rilievi/ N. ispezioni annue	85%
	Efficacia oggettiva	Ottimizzazione fiscale	N. strutture decentrate che non dichiarano costi a fronte di attività commerciale	57
	Efficacia oggettiva	Numerosità contenzioso fiscale	N. sanzioni annue	
	Efficacia oggettiva	Esito contenzioso fiscale	N. esiti positivi / ricorsi totali	
	Efficacia oggettiva	Valore dei residui	controvalore residui su totale bilancio	19,2%
<i>Area Servizi generali, Patrimoniali e Logistici</i>	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale su servizi contabili	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	
	Efficienza	Costo unitario contabilità	FTE TA contabilità (o costo attività)/valore entrate+uscite	3,84%
	Efficacia oggettiva	Ottimizzazione delle locazioni passive	Metri quadri in affitto oneroso/metri quadri totali	
	Efficacia oggettiva	Numerosità dei ricorsi	Numero dei ricorsi	
	Efficacia percepita	Soddisfazione personale approvvigionamenti	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	
	Efficienza	Costo vigilanza e pulizia al metro quadro	Valore uscite vigilanza e pulizia/mq	
	Efficienza	Costo unitario servizi generali	FTE TA logistica e servizi generali (o costo attività)/MQ	
	Efficienza	Costo unitario servizio approvvigionamento	FTE TA servizio approvvigionamento (o costo attività)/Totale beni e servizi approvvigionati	
<i>Area Servizi Tecnici</i>	Efficienza	Costo unitario servizio gare ed appalti	Costo totale di beni e servizi/ n° persone in organico di Ateneo	
	Efficienza	Costo unitario servizio gare ed appalti	FTE TA servizio gare ed appalti (o costo attività)/N. toatele delle gare (e/o valore totale delle gare)	
	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti per gli spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	81,9%
	Efficacia percepita	Soddisfazione docenti e tecnico amministrativi per gli spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	
	Efficienza	Costo energia al metro quadro	Valore uscite (o costo) utenze energia/metri quadri ateneo	€ 32,30
	Efficienza	Costo telefono a persona	Valore uscite (o costo)utenze telefono/personale	€ 90,7
	Efficienza	Costo manutenzione al metro quadro	Valore uscite (o costo) per manutenzione ordinaria e straordinaria/ totale metri quadri	€ 20,26
Efficienza	Costo interno unitario delle manutenzioni	FTE TA servizio manutenzioni (o costo attività)/ N. interventi		
Efficienza	Costo unitario per la gestione	FTE TA (o costo attività) gestionale/ N. ordini emessi		

Tab. 8 - Indicatori di efficacia e di efficienza per i principali processi di supporto (segue)

Servizio	Tipo Misura	Titolo della misura	Specifiche	Ultimo valore rilevato/disp
<i>Area Ambiente e sicurezza</i>	Efficacia oggettiva	N. infortuni e incidenti	N. infortuni e incidenti che hanno causato morte o ricovero in struttura ospedaliera	
	Efficacia oggettiva	Tasso di smaltimento rifiuti	Volume rifiuti smaltiti/ rifiuti totali	
	Efficacia oggettiva	Tasso di raccolta differenziati	Volume rifiuti da raccolta differenziata /totale	
	Efficacia oggettiva	N. ispezioni annue in materia di controllo ambientale	N. ispezioni annue in materia di controllo ambientale rispetto anno precedente	
	Efficienza	Costo unitario servizi di ispezione	FTE TA del servizio ispezioni (o costo attività)/N. ispezioni	
	Efficienza	Costo unitario servizi di sicurezza	FTE TA Ambiente e Sicurezza (o costo attività)/N. personale in organico	
<i>Area Didattica</i>	Efficacia oggettiva	Soddisfazione studenti in mobilità in uscita	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	
	Efficacia oggettiva	Soddisfazione studenti in mobilità in entrata	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	
	Efficacia oggettiva	Soddisfazione studenti per il servizio orientamento	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	
	Efficacia oggettiva	Soddisfazione studenti diversamente abili	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	
	Efficacia percepita	Soddisfazione laureandi su esperienza universitaria nel complesso	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	88,4%
	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti che hanno usufruito servizio placement	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (riferimento a laureati)	
	Efficienza	Incidenza personale specializzazione	Costo TA dedicato a specializzazione in medicina/ numero specializzandi	234
	Efficienza	Costo per iscritto del personale di supporto alla didattica	N. FTE TA supporto didattica (o costo TA) /N. iscritti	0,23%
	Efficienza	Costo unitario supporto per studenti stranieri	FTE TA servizi studenti stranieri iscritti (o Costo attività TA)/ N. studenti stranieri iscritti	1,07%
	Efficienza	Costo unitario supporto per studenti in mobilità	FTE TA mobilità (o Costo attività TA)/N. studenti mobilità	1,16%
Efficienza	Costo unitario orientamento	FTE TA orientamento(o costo attività)/ N. studenti iscritti		
<i>Area Biblioteche</i>	Efficacia oggettiva	Copertura utenti potenzial per posti lettura in biblioteca	Utenti potenziali/Posti di lettura	17,07
	Efficacia oggettiva	Media delle ore di apertura	N. ore di apertura settimanale/7	
	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti per servizi biblioteca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	93,1%
	Efficacia percepita	Soddisfazione docenti per servizi biblioteca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	80,5%
Efficienza	Costo unitario sistema bibliotecario	FTE TA sistema bibliotecario (o Costo attività)/Utenti potenziali	0,33%	
<i>PortaVoce del Rettore</i>	Efficacia oggettiva	Soddisfazione per i servizi di comunicazione	Indice di soddisfazione della Governance (customer satisfaction)	
	Efficienza	Costo unitario gestione della comunicazione	FTE TA comunicazione (o costo attività)/N. unità personale	0,44%
	Efficienza	Costo unitario gestione della comunicazione	Costo del personale addetto alla comunicazione/ Costo degli eventi gestiti	
DIREZIONE AMMINISTRATIVA				
<i>Divisione ricerca</i>	Efficacia percepita	Soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	
	Efficacia oggettiva	Tasso di partecipazione all'iter progettuale	N. di progetti supportati/totale	
	Efficienza	Costo unitario dei servizi di supporto	Costo personale del servizio di supporto /N. totale dei docenti	
<i>Div. Relazioni Internazionali</i>	Efficacia oggettiva	Incidenza studenti in mobilità in uscita	Studenti in mobilità in uscita nell'anno accademico/n. totale studenti iscritti	1,60%
	Efficacia oggettiva	Incidenza studenti in mobilità in ingresso	Studenti in mobilità in ingresso nell'anno accademico/n. totale studenti iscritti	1,12%
	Efficacia percepita	Soddisfazione per il supporto agli studenti in mobilità	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	75,0%
	Efficienza	Costo unitario supporto per studenti stranieri in mobilità	FTE TA servizi relazioni internazionali (o Costo attività TA)/n. studenti stranieri in mobilità	
<i>Div. Affari Legali, Convenzioni e Contenzioso</i>	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale convenzionato per il supporto	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	
	Efficacia percepita	Soddisfazione per il servizio legale	Indice di soddisfazione della Governance e del Direttore Amministrativo (customer satisfaction)	
	Efficienza	Costo unitario del supporto S.S.N.	FTE TA servizi relazioni con Servizio Sanitario nazionale (o Costo attività TA)/N. personale convenzionato	
	Efficienza	Costo unitario affari generali e legali	FTE TA servizi generali e legali(o Costo attività TA)/ N. unità di personale	0,24%
<i>Div. Affari Istituzionali e organi collegiali</i>	Efficacia percepita	Soddisfazione per il servizio di supporto agli organi	Indice di soddisfazione della Governance e del Direttore Amministrativo (customer satisfaction)	
	Efficienza	Costo unitario affari istituzionale e organi collegiali	FTE TA servizi aff. Ist. e Org. Coll.(o Costo attività TA)/ N. unità di personale	

- **Dagli obiettivi ai progetti e dai progetti ai risultati**

Dopo aver definito gli obiettivi a medio – lungo termine, verranno formulati gli obiettivi di budget che traducono le scelte strategiche in un'articolazione operativa di natura gestionale, economica e finanziaria.

Essi devono soddisfare alcune specifiche caratteristiche: esprimere coerenza con le politiche dell'istituzione, essere frutto del lavoro prevalente di un'Area ma non di un'azione individuale, esprimere specificità e globalità, propositività, proattività, innovazione, proiezione, anticipare i bisogni e assicurare il coordinamento. Le caratteristiche degli obiettivi fanno riferimento ad una serie di fattori, quali l'essere:

- concreti, chiari ed espliciti;
- misurabili, quantificabili e quantificati;
- vantaggiosi, volti a migliorare situazioni acquisite;
- realizzabili, in rapporto alle risorse disponibili;
- tempificati (da attuare nell'arco di 1 anno);
- concordati/accettati come impegno comune.

Gli obiettivi approvati devono poi essere trasformati in progetti attraverso l'identificazione e definizione concreta e operativa dell'oggetto, la scomposizione in sottoparti o moduli, la costituzione del gruppo di lavoro interfunzionale, con l'identificazione del capoprogetto, l'allocazione delle risorse e la stesura del piano di lavoro che indichi chiaramente quali siano i risultati da raggiungere e con che tempi.

- **Le strutture decentrate**

Le strutture decentrate di un Ateneo (Facoltà, Dipartimenti, Centri, ecc), siano esse o meno a gestione autonoma, rappresentano una parte determinante del processo di valutazione delle performance dell'Ateneo. Esse coincidono con i 'centri di produzione' di un'organizzazione universitaria ovvero sono le strutture all'interno delle quali vengono svolti i suoi processi primari (didattica e ricerca). Pertanto, risultano assegnatarie della quota maggiormente significativa di risorse tecniche, economiche ed umane.

La valutazione della gestione amministrativa delle strutture decentrate dovrà pertanto: da un lato tenere conto del loro impatto sulla performance organizzativa generale dell'Ateneo e dall'altro individuare una modalità per la rilevazione dell'efficacia/efficienza dell'azione individuale.

In relazione alle strutture decentrate, tuttavia, occorre evidenziare una problematica significativa e di non facile soluzione che rappresenta una peculiarità tipica dell'organizzazione universitaria cui lo spirito e la lettera del Dlgs.150/2009 non può applicarsi in modo eccessivamente schematico: la presenza di docenti/manager. Il Preside, il Direttore di Dipartimento o Centro, come è noto, è un docente designato con metodo elettivo. Si tratta, quindi, di cariche politiche, cui peraltro vengono attribuite specifiche ed estese responsabilità gestionali per un periodo di tempo limitato, sulla base di criteri di disponibilità personale e non necessariamente di competenze amministrative possedute e, spesso, in assenza di un riconoscimento di indennità di carica o simile.

Essendo docenti, quindi personale non contrattualizzato non possono essere considerati destinatari delle previsioni normative contenute nel Dlgs n.150/2009 ma a loro è affidata la valutazione del personale tecnico-amministrativo afferente alla struttura che dirigono.

Pertanto, l'Amministrazione dell'Ateneo ritiene che la valutazione delle performance organizzative delle strutture periferiche debba far parte della valutazione complessiva delle stesse. Per questo motivo, nei prossimi mesi verrà definito il modello per la ripartizione dei fondi alle strutture decentrate all'interno del quale, una quota parte di risorse verrà ripartita sulla base di indicatori di efficienza e di efficacia analoghi a quelli sopra definiti in corrispondenza dei processi di supporto gestiti dall'Amministrazione Centrale.

- **La valutazione dei comportamenti organizzativi**

L'Ateneo afferma la propria consapevolezza in merito al fatto che un'efficace azione di valutazione delle performance debba essere integrata da una valutazione dei **comportamenti organizzativi**, cioè di quella parte di comportamento dell'individuo che lo riguarda nella sua qualità di appartenente all'organizzazione. In questo senso l'Ateneo dovrà dichiarare quali siano i valori e le attese in termini di comportamento di individui e di gruppi: come si formano, come si scambiano e negoziano valutazioni su di sé e sul contesto che condividono.

La valutazione delle prestazioni deve quindi prendere in considerazione non solo i risultati individuali, della propria unità organizzativa e di Ateneo ma anche e soprattutto la valutazione dei comportamenti organizzativi del singolo dipendente. Ciò in quanto il raggiungimento di obiettivi con caratteristiche quali quelle precedentemente definite all'interno di un'organizzazione complessa difficilmente può essere considerato quale effetto dell'attività e dell'impegno di un singolo. Al contrario, il raggiungimento degli obiettivi gestionali di un Ateneo necessariamente si presenta come il risultato di un lavoro di squadra, all'interno del quale è arduo quantificare esattamente l'apporto dei singoli individui e sul quale, molto spesso, l'effetto dei vincoli esogeni non modificabili influisce pesantemente. Per questo motivo, è fondamentale che le persone siano prevalentemente valutate in relazione ai loro comportamenti organizzativi e, a tale scopo, l'adeguamento dei sistemi di valutazione del personale richiederà un particolare sforzo organizzativo.

Occorre, tuttavia, osservare che la valutazione dei comportamenti implica un importante pre-requisito, l'esistenza di un modello che definisce i profili di ruolo. Infatti valutare i comportamenti in astratto, senza aver definito quali sono gli specifici comportamenti richiesti dalla prestazione, abbandona il processo di valutazione ad una forte arbitrarietà e il suo risultato ad un alto margine di aleatorietà. Le capacità da valutare non sono quelle dell'individuo in sé, ma quelle che è necessario che il lavoratore esprima nel proprio lavoro, al livello ritenuto adeguato per la specifica prestazione richiesta. Così pure, i comportamenti richiesti non sono necessariamente uguali per tutta l'organizzazione, ma comportamenti organizzativi e relativi livelli di prestazione richiesti devono corrispondere a profili predefiniti.

In generale, si può affermare che, in relazione ai programmi di attività, la valutazione dovrebbe, per quanto possibile, differenziare il livello di partecipazione del singolo lavoratore al raggiungimento dell'obiettivo gestionale, prendendo in esame i seguenti elementi:

- Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e con l'utenza;
- Efficienza organizzativa, continuità e affidabilità;
- Capacità di lavorare in gruppo e di gestire il ruolo di competenza;
- Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità;
- Grado di responsabilizzazione verso risultati e livello di autonomia.

Per quanto riguarda, la produttività individuale verrà elaborata una specifica scheda attraverso la quale verrà richiesta al responsabile la valutazione dell'impegno quali/quantitativo di ogni singolo dipendente. La valutazione del merito verrà effettuata sulla base dei seguenti indicatori:

- Precisione e qualità delle prestazioni;
- Capacità di iniziativa, organizzazione del lavoro;
- Orientamento all'utenza.

Durante la fase di revisione del piano verranno definite le responsabilità, le scadenze per l'elaborazione dei profili di ruolo nonché le modalità di svolgimento della attività formativa, i tempi della prima sperimentazione. In effetti, avere a regime un sistema di valutazione dei comportamenti sarà di fatto uno degli obiettivi del primo piano, e quindi farà parte del sistema di valutazione a partire dal secondo anno.

Per quanto riguarda il processo di valutazione dei comportamenti organizzativi in ogni caso occorre evitare modelli astratti ed arbitrari che rischiano di portare il giudizio sulle caratteristiche della persona e non sui comportamenti effettivamente tenuti. Occorre ricordare che l'obiettivo è quello di stimolare e incentivare modifiche dei comportamenti, non quello di costruire astratte graduatorie di merito.

3. LO SVILUPPO DEI SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

I sistemi di supporto rappresentano delle pre-condizioni ai sistemi di valutazione, per quanto riguarda sia le prestazioni dell'Ateneo sia la valutazione del personale (dirigente e tecnico-amministrativo). Pertanto, la possibilità di implementare un efficace ed efficiente sistema di valutazione delle performance è fortemente condizionata dall'esistenza e dalle caratteristiche del sistema di supporto al processo di programmazione e controllo.

- Lo stato dei sistemi

Come già precedentemente ricordato, l'Ateneo ha partecipato al cd. 'Progetto Brunetta', un gruppo di lavoro formato da alcune università e coordinato dal MIP, con l'intento di utilizzare l'occasione della riforma per migliorare l'Università, evitando la logica generalista e uniforme delle amministrazioni pubbliche e pensando invece alla specifica realtà degli atenei italiani. Il metodo di lavoro seguito, chiamato *action learning*, è stato altamente partecipativo e si è articolato in due fasi: nella prima è stato condiviso un questionario di check-up dei sistemi di gestione che gli Ateneo hanno poi compilato; nella seconda è stata delineata la struttura del Piano della performance, identificando aree, servizi e attività rilevanti degli atenei, e compilando una lista di relativi indicatori.

I sistemi di supporto analizzati nell'ambito del check-up 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, disciplinare e le indagini sul clima organizzativo.

L'ipotesi alla base del checkup è che gli item contemplati nel questionario identificano variabili rilevanti per il buon funzionamento delle amministrazioni universitarie e il cui presidio è fondamentale per il miglioramento dei sistemi di programmazione e controllo. La Tab. 10 mostra il posizionamento dell'Ateneo in relazione alle diverse sezioni nelle quali lo stesso è articolato rispetto alla media degli altri Atenei partecipanti. Si osserva come Pavia si collochi sopra la media nell'ambito dello sviluppo dei sistemi di supporto, della *mappatura* delle posizioni e nella valutazione del sistema di valutazione dei dirigenti. Le aree di miglioramento sono, invece, relative alla realizzazione e condivisione di un sistema di valutazione del personale integrato e coerente con l'organizzazione dell'Ateneo.

In merito occorre osservare che se l'obiettivo di lungo periodo non può che essere lo sviluppo dei propri sistemi su tutte le dimensioni in cui si registrano dei deficit (arrivando quindi ad essere pienamente soddisfacenti su tutti gli item), un intervento di miglioramento deve confrontarsi con risorse scarse (tempo, denaro, skill) e deve compiere delle scelte privilegiando le dimensioni che assumono importanza prioritaria al momento e nella specifica realtà di intervento.

Dovendo però compiere una scelta, non vi è dubbio che la definizione del quadro macro organizzativo che preveda una chiara identificazione delle deleghe e delle responsabilità sono senz'altro quelli su cui lavorare in via prioritaria. È infatti evidente che l'efficacia e la stessa legittimità di un sistema di valutazione delle prestazioni sono subordinate alla possibilità di identificare in modo chiaro delle responsabilità congiunte o dirette rispetto alle aree, unità, uffici e in particolare alle persone. Questo rappresenta il prerequisito essenziale per iniziare la costruzione del sistema di valutazione.

È quindi evidente l'importanza di un organigramma che sia effettiva fotografia della realtà organizzativa dell'ente e di documenti che attestino in modo specifico le responsabilità delle aree e i poteri dei relativi responsabili. Per questo motivo, il primo intervento della 'road map' che la Direzione Amministrativa dell'Ateneo ha delineato per il triennio 2011-2013 (si veda la Fig. 4) è proprio la definizione del nuovo modello organizzativo che viene presentato agli Organi di Governo contestualmente al presente documento.

Tab. 10 - Il posizionamento dell'Ateneo nell'ambito della rilevazione effettuata nell'ambito del 'Progetto Brunetta'

Indicatori sintetici:	Pavia	Medio
1. Quadro organizzativo	1,7	1,8
2. Sistemi di supporto	1,3	1
3. Gestione personale, valutazione delle posizioni e formazione	2	1,9
4. Sistema di valutazione per il personale dirigente a tempo determinato e indeterminato	1,9	1,4
5. Sistema di valutazione per il personale senza responsabilità dirigenziali	1,3	1,4
6. Trasparenza e consistenza del sistema	1,5	1,6

2011	<i>Nuovo modello organizzativo; Organigramma; Analisi delle posizioni e dei ruoli; Definizione delle competenze e delle responsabilità Definizione del nuovo modello di definizione e assegnazione obiettivi e sistema di valutazione dei risultati; Piano formazione.</i>
2012	<i>Assegnazione obiettivi e valutazione; Strumenti per obiettivi e valutazione; Sistema informativo integrato; Piano formazione.</i>
2013	<i>Modello di servizio; Processo di valutazione; Analisi degli organici; Politiche di sviluppo PTA.</i>

Fig.4 – La 'road map' degli interventi organizzativi per il triennio 2011-2013

- **Azioni di miglioramento del quadro organizzativo**

L'Amministrazione dell'Ateneo condividendo i risultati del check-up, è consapevole del fatto che le aree di miglioramento siano prevalentemente quelle relative alla realizzazione e condivisione di un sistema di valutazione delle performance integrato e coerente con l'organizzazione dell'Ateneo. Si tratta sostanzialmente di rendere continua l'analisi del rapporto contesto-organizzazione- persone- risultati professionali per una costante azione di sviluppo organizzativo. In quest'ottica assume una particolare rilevanza, pertanto, la ricerca di dimensione sistemica delle iniziative avviate. In termini operativi, l'Ateneo ha avviato differenti ambiti di analisi per identificare metodologie gestionali tra loro coerenti che inducano un processo di miglioramento dei risultati dell'Organizzazione, delle diverse strutture che la compongono e dei singoli che vi afferiscono. Si tratta di un processo articolato che, già nella fase di progettazione, mostra un alto grado di interconnessione con tutte le problematiche che pongono al

centro la gestione del personale, particolarmente rilevante in un'organizzazione *labour intensive* come quella universitaria in cui il capitale umano è la principale risorsa. La Fig. 5 mostra una rappresentazione del quadro sistemico relativo alle principali iniziative avviate che vengono di seguito sinteticamente descritte.

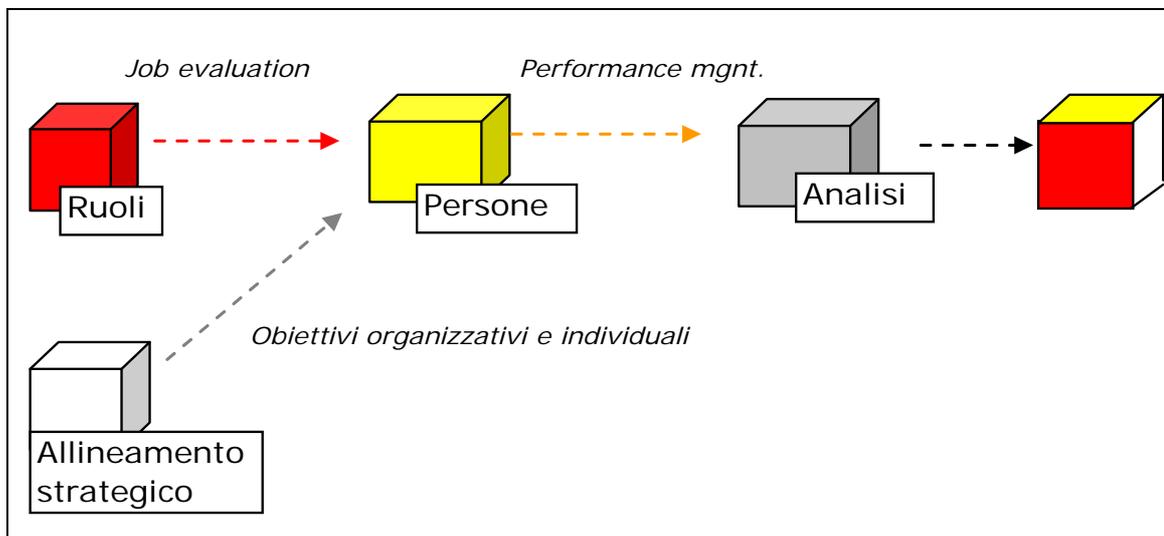


Fig. 5 – Il quadro sistemico delle iniziative avviate

Per quanto riguarda il **processo di definizione degli obiettivi strategici dell'Ateneo**, un intervento migliorativo sarà connesso all'introduzione di strumenti adeguati a ridurre il livello di generalità della loro definizione che, spesso impedisce una loro traduzione in obiettivi specifici e, successivamente, in specifici programmi di miglioramento.

In questa direzione, uno strumento utile di supporto per rappresentare i risultati dell'analisi di contesto interno ed esterno, definita nella prima parte del presente documento, è costituito dall'analisi SWOT. Attraverso l'utilizzo dell'analisi SWOT, l'Ateneo dovrà meglio identificare gli elementi di carattere interno e ambientale che segnano il proprio posizionamento nel settore dell'istruzione e della ricerca universitaria, evidenziando gli elementi di forza e di criticità dell'Ateneo e le opportunità e le minacce esistenti. L'analisi sarà svolta con riferimento a quattro aree di indagine: didattica, ricerca, servizi e governance. Dall'analisi SWOT si otterrà una lista di obiettivi e associata a questi una sequenza di azioni strategiche per ogni obiettivo. Ad azioni e obiettivi dovrà essere attribuito un indicatore di priorità per orientare il processo di allocazione delle risorse. Infine, le azioni saranno associate ad obiettivi operativi misurabili e a precise scadenze.

Dopo la definizione del Piano Strategico, si adotterà uno strumento che permetta al management di identificare le variabili da manovrare per la realizzazione della strategia definita nel Piano Strategico. Tale strumento fa riferimento alla Mappa Strategica e serve per tradurre gli obiettivi strategici in obiettivi operativi e per la gestione ed il controllo della strategia stessa.

La Fig. 6 riporta un'esemplificazione di una possibile implementazione di quanto sopra delineato.

Area	Categoria	Fattore	Peso
Ricerca	Punti di forza	Personalità spicca della di nell'ambito scientifica della comunità	5
		Università internazionalmente riconosciuta	4
		Elevato livello di produzione scientifica	4
		Elevate competenze nella maggior parte dei settori disciplinari	4
		Ricco port-folio di brevetti	4
	Punti di debolezza
	Opportunità
Minacce	

Punti di forza	Obiettivi	Azioni strategiche	Priorità
Elevate competenze nella maggior parte dei settori disciplinari	Favorire lo sviluppo di una forte comunità di ricerca: a. Aperta alle collaborazioni nazionali e internazionali b. Capace di ampliare le relazioni internazionali c. Capace di attrarre ricercatori e dottorandi dall'estero	Potenziare e creare capacità e funzioni di comunicazione e marketing strategico	5.3
		Migliorare le strutture di contatto e di accoglienza	5.2
		Potenziare la governabilità delle relazioni internazionali	5.1

Processo di definizione della Mappa Strategica di Ateneo:

1. Rilettura del Piano Strategico di Ateneo: traduzione del Piano Strategico in azioni, per collegare la gestione operativa alla strategia
2. Studio della rappresentazione della Mappa Strategica di Ateneo:
Definizione di 3 macro Aree:
 - Formazione
 - Ricerca
 - Trasferimento Tecnologico e Impatto sul Territorio
Definizione di 3 Prospettive per ogni Area:
 - Collettività/Comunità (Destinatari): Quali sono gli obiettivi e i risultati che l'Ateneo vuole raggiungere per creare valore per la collettività di riferimento?
 - Processi: Quali processi l'organizzazione dovrà migliorare per creare valore pubblico per la comunità di riferimento?
 - Struttura organizzativa e risorse umane: Come accrescere le conoscenze e competenze del capitale umano, dell'organizzazione per supportare i processi strategici rispetto agli obiettivi?
3. Collocazione delle Linee del Piano Strategico all'interno delle 3 Aree della Mappa
4. Definizione degli Obiettivi Strategici come sintesi degli Obiettivi del Piano Strategico
5. Collocazione degli Obiettivi Strategici all'interno della Mappa (Aree e Prospettive) con attenzione alle possibili relazioni di causa-effetto.

Fig.6 – La definizione del piano strategico attraverso l'analisi SWOT

- Creazione di un sistema di **job evaluation** al fine di:

- identificare e classificare in modo oggettivo, le varie posizioni lavorative intese come caselle di un organigramma aziendale valutandone il peso a prescindere dalle caratteristiche delle persone che in quel momento le occupano;
 - esprimere quali sono le competenze professionali richieste per l'esercizio di determinate mansioni;
 - misurare le varie mansioni e, di conseguenza, consentire il confronto tra le stesse;
 - costruire i presupposti per la definizione di un'equa e bilanciata politica retributiva;
 - fornire un ausilio per l'allocazione del personale tra le funzioni.
- (Progetto Everest, in fase di ultimazione, materiale allegato)*

- **Profilo del ruolo atteso:** definizione del profilo di ruolo organizzativo atteso attraverso la descrizione di:
 - Missione o ragione d'essere del ruolo
 - Principali aree di responsabilità ad esso attribuite
 - Altre caratteristiche richieste dal ruolo (es. titolo di studio, conoscenze, esperienze acquisite)
 - Posizionamento nell'organigramma;
 - Competenze;
 - ecc.

Il processo identifica le competenze tecniche, manageriali e le responsabilità consentendo una valutazione complessiva delle risorse attraverso il modello delle competenze distintive (repertorio delle competenze e dei comportamenti richiesti) e la valutazione del potenziale (censimento delle competenze e dei comportamenti agiti). Ciò significa che partendo dal confronto tra il profilo di ruolo atteso e quello effettivamente espresso si valutano il grado di copertura delle competenze distintive e le potenzialità dei piani di sviluppo e dei percorsi di carriera (**Gap Analysis**) al fine di:

- sapere cosa ciascuno dovrebbe fare e cosa fa;
- sapere come gestire la mobilità dei posti vacanti;
- fare piani di formazione per colmare il gap tra il profilo atteso e potenziale (o carenza) rilevato;
- definire piani di sviluppo per valorizzare potenzialità non sfruttate.

Verranno utilizzati i seguenti strumenti:

- autoanalisi;
- valutazione dei superiori;
- valutazione con Assessment Center,

in modo da pervenire ad una diagnosi organizzativa che classifichi le criticità rilevate, ne determini le cause e individui le soluzioni organizzative atte a risolverle adeguando la struttura alle esigenze.

Una volta definito e condiviso il sistema professionale, occorre implementare modelli e strumenti che consentano un miglior raccordo tra le performance dell'organizzazione, la performance degli individui e, in seconda battuta, la loro retribuzione (**performance management**).

Lo strumento dovrebbe certamente consentire la definizione di un sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni del personale, al fine della conseguente attribuzione della parte di salario variabile. È questo l'elemento su cui occorrerà concentrare l'azione gestionale ponendolo quale obiettivo gestionale del primo anno di piano. *(si veda sopra e materiale allegato).*

- implementazione del processo di **analisi micro-organizzativa** per identificare gli interventi di miglioramento organizzativo all'interno del quadro macro approvato dagli Organi di Governo al fine di perseguire un nuovo modello di servizio capace di rendere la struttura amministrativa-gestionale maggiormente performante in relazione al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo.
- **Azioni di miglioramento per la valutazione delle prestazioni (indicatori e target)**

Non vi è dubbio che la predisposizione e gestione di un Piano della Performance non possano e non debbano essere considerate in termini di adempimenti ad un obbligo normativo. Al contrario, occorre finalizzare le operazioni al miglioramento dei sistemi di Ateneo, utilizzando lo strumento di programmazione del piano della performance quale adeguamento graduale del sistema alle diverse esigenze di misurazione, monitoraggio e valutazione.

Quest'approccio incrementale e finalizzato assume un'importanza ancora maggiore proprio per quanto riguarda i **sistemi di supporto**, fondamentali ai fini del buon funzionamento del sistema, ma caratterizzati da interventi di miglioramento particolarmente onerosi in termini di risorse umane e finanziarie da utilizzare.

I sistemi di supporto rappresentano delle pre-condizioni ai sistemi di valutazione sia per quanto riguarda le prestazioni dell'Ateneo che per la valutazione del personale. Occorre sottolineare quanto sia velleitario disegnare sistemi di valutazione delle prestazioni senza disporre di sistemi adeguati a misurare e monitorare nel tempo l'andamento degli indicatori scelti. Tuttavia, come sopra evidenziato (si veda Tab. 8) gli indicatori sono stati individuati in relazione alla loro significatività e se non misurabili allo stato attuale dei sistemi, occorre programmare gli interventi necessari al fine di rendere disponibili le informazioni ritenute rilevanti.

In particolare, in relazione alla misurazione dell'efficacia sarà necessario implementare un **piano per acquisire la valutazione degli utenti in relazione ai servizi** per i quali essa diventa misura di performance.

Altri interventi che assumono importanza prioritaria riguardano la formalizzazione del processo di valutazione, la formazione alla valutazione e i meccanismi di feedback in itinere. La definizione formale del processo di valutazione significa, ad esempio, redigere un manuale che descrive quali sono le fasi del processo, gli adempimenti e gli obblighi dei soggetti coinvolti, i criteri da seguire. Questo permette sia di migliorare la qualità delle valutazioni, che di incrementare il livello di legittimità del processo, e protegge anche da eventuali ricorsi in sede giurisdizionale.

La formazione deve essere effettuata sia per i valutati e per i valutatori, cioè per tutti i soggetti del processo di valutazione. Ciò assume anche maggiore rilevanza per la valutazione dei comportamenti organizzativi, in modo da affinare la capacità del valutato di autovalutarsi correttamente e del valutatore di giudicare i risultati dell'autovalutazione. Infine, è importante inserire tra gli obiettivi di adeguamento del sistema di valutazione il miglioramento dei meccanismi di feedback in itinere, uno degli elementi generalmente più deboli, ma fondamentali ai fini della costruzione di un processo di valutazione che sia strumento continuo per l'efficace gestione e direzione delle risorse umane (senza essere limitata al solo momento dell'effettiva valutazione).

La rilevanza in termini di gestione del ciclo della performance e, quindi, la necessità di potenziare alcune funzioni, quali ad esempio il controllo di gestione, riguarda il fatto che esse sono strumentali ai fini del monitoraggio delle misure e delle valutazioni che si vogliono presidiare.

In quest'ottica l'Ateneo intende anche attivare alcune funzioni, fino ad oggi non implementate, quali l'internal auditing, il sistema di gestione dei rischi e degli eventi avversi, predisporre il codice etico nonché potenziare le indagini sul clima organizzativo. Intende, inoltre, rafforzare la funzione di programmazione e controllo di gestione soprattutto allo scopo di sviluppare un vero e proprio sistema di misura integrato.

- **Azioni di miglioramento del sistema informativo**

La gestione del sistema di misurazione e valutazione delle performance nonché la realizzazione di tutti gli interventi sin qui delineati non può prescindere da un aspetto di fondamentale importanza: il grado di sviluppo e consolidamento del sistema informativo d'Ateneo. Per questo motivo, già a partire dall'anno 2006, l'Amministrazione dell'Ateneo ha deciso di implementare un Sistema Informativo Decisionale d'Ateneo, capace di acquisire, conservare, elaborare ed integrare i dati gestionali in un sistema organico che produca informazione fruibile agli attori istituzionali ai vari livelli dell'organizzazione

universitaria consentendo di procedere a quelle misurazioni di efficacia e di efficienza che rilevano ai fini dell'economicità dell'organizzazione universitaria.

È stata, pertanto, delineata una strategia di evoluzione del sistema informativo tesa a consentire un'armonizzazione dei processi e delle informazioni ad essi relative, ad eliminare eventuali ridondanze operative, razionalizzare gli archivi per una visione complessiva e unitaria del sistema "Ateneo" e di tutte le sue componenti finalizzata ad una migliore gestione delle risorse umane ed economiche.

L'obiettivo è la realizzazione di un sistema integrato dove le informazioni relative a personale, contabilità, didattica e ricerca coesistano in un unico ambiente e con questo intento, l'Ateneo ha aderito al progetto U-GOV del CINECA.

Il piano di evoluzione del Sistema Informativo dell'Ateneo di Pavia prevede che le informazioni rilevanti ai fini della programmazione e controllo siano estratte da:

- Sistema di gestione del personale (sistemi e procedure relativi al fabbisogno ed al dimensionamento del personale) ed amministrativo (sistemi e procedure relativi alla gestione del personale). Il sistema informativo per la gestione delle risorse umane assume ovviamente una particolare rilevanza in relazione alla gestione delle performance. Per questo motivo, l'Ateneo intende implementare i seguenti moduli:
 - ✓ U-GOV Gestione organico consente di rappresentare la struttura organizzativa dell'Ateneo attraverso la definizione delle posizioni organizzative, l'individuazione dei ruoli corrispondenti cui è possibile associare varie tipologie di attributi quali competenze professionali, obiettivi di risultato, ecc. Consente, inoltre, di associare le persone alle posizioni organizzative individuando livello di copertura e fabbisogni risorse.
 - ✓ Sviluppo e formazione per il supporto nell'espletamento delle attività di Analisi dei Fabbisogni Formativi, di stesura di Piano di Formazione di periodo, di Progettazione ed Erogazione dei corsi, di Registrazione dei Corsi erogati da Enti esterni, di Valutazione dell'esito della formazione.
 - ✓ U-GOV Valutazione Prestazioni per gestire il processo di valutazione del personale.

Una gestione integrata degli aspetti sopra descritti consentirà di ottenere l'elaborazione di schede individuali per ogni dipendente che comprendano la situazione anagrafica, giuridica, economica, gestionale, organizzativa e formativa.

- Sistema di gestione della contabilità finanziaria ed economico-analitica (sistemi e procedure di contabilità analitica);
- Sistema per la gestione dell'offerta formativa e degli studenti (sistemi e procedure relativi alla rilevazione delle attività svolte per la realizzazione degli scopi istituzionali);
- Sistema di inventario del patrimonio dell'università;
- Sistemi di gestione della attività di ricerca.

Le informazioni vengono raccolte in strutture gestionali intermedie costituite da 'datamart verticali' sui quali appoggiano alcuni applicativi funzionali alla costruzione degli strumenti di previsione e di analisi.

Attraverso l'implementazione di un'applicazione web, che funge da staging area "trasversale", è possibile raccogliere informazioni di natura extra-contabile e extra-gestionali che, aggregate, consentono l'alimentazione di un modello di analisi multi-dimensionale.

Lo sviluppo del Sistema Informativo di Ateneo, la cui rappresentazione sintetica è mostrata in Fig. 7, consentirà di perseguire alcuni importanti risultati gestionali, tra cui i principali possono essere così individuati:

- fornire trasparenza relativamente al comportamento delle singole strutture per aumentare la capacità decisionale degli Organi di Governo attraverso una rappresentazione efficace del finanziamento complessivo erogato, dei processi dalle stesse gestiti, dei risultati attesi e delle connesse responsabilità gestionali dei Responsabili istituzionali;
- verifica della rispondenza tra risultati ottenuti e risultati attesi in relazione sia al rapporto tra le risorse stanziare a preventivo e quelle effettivamente impiegate (efficienza) che al livello qualitativo e quantitativo di quanto ottenuto (efficacia);
- costruzione di report trasversali che consentano di verificare i valori di indicatori di performance dell'Ateneo nel suo complesso nonché delle singole strutture rendendo

trasparenti i meccanismi di distribuzione delle risorse con effetti incentivanti sui comportamenti degli attori istituzionali;

- o individuare le variabili simulative, su cui eseguire analisi what-if e forecast per poter disporre in tempi contenuti e con ridotti interventi manuali dell'operatore di scenari gestionali alternativi;
- o costruzione e costante monitoraggio di un quadro sistematico di obiettivi e misurazioni che possano, in tempo reale, segnalare deviazioni e richiedere azioni correttive (Balanced Scorecard).

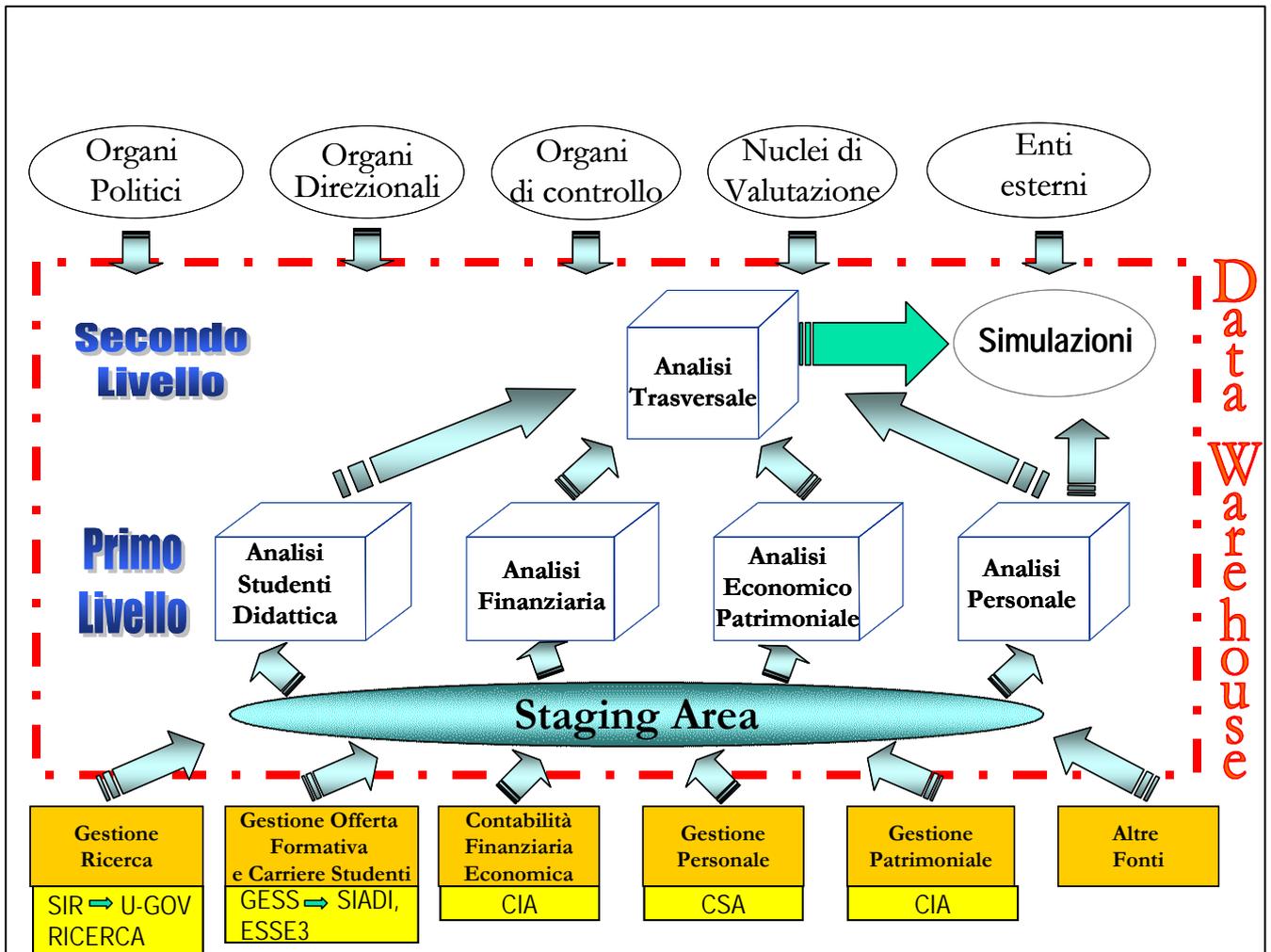


Fig. 7 – Il progetto di implementazione del Sistema Informativo d'Ateneo

Occorre, inoltre, sottolineare che l'implementazione del sistema informativo rappresenta una fondamentale occasione per rivedere le proprie modalità organizzative. Il cambiamento delle procedure informatiche deve essere preceduto da un'analisi dei processi coinvolti e indurre, se necessario, una loro re-ingegnerizzazione per sfruttare al meglio le potenzialità dei nuovi strumenti. È particolarmente importante evitare l'attitudine a riprodurre le tradizionali modalità organizzative se non più adeguate o congruenti con gli strumenti gestionali. L'analisi dei processi comporta i seguenti ulteriori effetti indotti: un significativo miglioramento dell'apprendimento organizzativo nelle unità di personale coinvolto che vedono corrispondentemente accrescere il proprio livello di qualificazione professionale e di motivazione.

Un particolare rilievo assume il sistema di reporting, un elemento di processo che ha grande rilevanza ai fini del monitoraggio del piano di performance.

Si tratta, e non solo ai fini della valutazione del personale prevista dal Dlgs. n.150/2009, di identificare un set di indicatori sintetico e multidimensionale che consenta di fornire uno schema interpretativo delle performance dell'Ateneo ma che abbia anche valore motivazionale. Tale valenza nasce dalla duplice convinzione che la costruzione ed il mantenimento di un sistema di qualità nella gestione delle attività universitarie non possa prescindere dalla costruzione di modelli di riparto delle risorse premianti per coloro che traducono gli obiettivi istituzionali in risultati documentati, e che l'azione gestionale dei singoli attori istituzionali non possa essere valutata senza considerare le performance dell'intero Ateneo.

Sul piano operativo, l'obiettivo è quello di costruire un "sistema di cruscotti direzionali", disponibile come servizio Intranet, che consenta ai diversi attori istituzionali la disponibilità di informazioni di sintesi al fine di assumere decisioni, di individuare opportunità di cambiamento e di monitorare le attività di cui sono responsabili.

Il patrimonio informativo dell'Ateneo è considerevole e consistente, e la realizzazione del progetto di implementazione del Sistema Informativo sopra descritto ne consentirà un'organizzazione maggiormente efficiente, dotata di strumenti avanzati di analisi e controllo (es. data warehouse), alimentati con informazioni tracciabili, certificate ed univocamente determinate. La disponibilità di un adeguato feed-back delle molteplici attività svolte dall'Ateneo in relazione alle specifiche esigenze conoscitive dei differenti stakeholder interni ed esterni rappresenta, se opportunamente utilizzata, una parte fondamentale del supporto al processo decisionale

Le università sono caratterizzate da alcune specificità i cui effetti occorre attentamente considerare nel progettare il sistema di programmazione e controllo. Esse sono così sintetizzabili: un elevato grado di disomogeneità dei prodotti/servizi dei processi produttivi i quali, tuttavia, utilizzano in larga misura input congiunti; i risultati sono di lungo periodo e poco prevedibili; il sistema di potere è distribuito e il livello di decentramento elevato.

Inoltre, è assolutamente importante osservare che gli obiettivi definiti in fase di pianificazione strategica non possono essere identificati a partire da affermazioni o bisogni astratti. Essi devono essere ancorati alle effettive necessità di miglioramento dell'organizzazione e la loro definizione, pertanto, non può prescindere da una misurazione dello stadio evolutivo in cui si trova l'Ateneo e dai risultati attualmente conseguiti.

Per queste motivazioni, il sistema di misurazione delle performance dell'Ateneo, deve consentire, tra le altre cose, la rilevazione dei 'costi di produzione' per le diverse attività e dei livelli di output raggiunti sia in termini quantitativi che qualitativi. Questo permette, in fase successiva, di assegnare le risorse alle unità organizzative in base a modelli di ripartizione costruiti utilizzando parametri "ad hoc" che premiano i risultati raggiunti. In questo modo, l'erogazione di risorse alle strutture viene ad essere correlato alla capacità dimostrata di registrare scostamenti positivi degli indicatori legate alle "prestazioni obiettivo" pre-identificate. Ne consegue anche la possibilità di una valutazione del management legata a parametri ben definiti e per questo motivo si ritiene di poter utilizzare il prototipo descritto nei paragrafi seguenti, se adeguatamente implementato, anche ai fini dell'applicazione della Dgls 150/2009 (cd Legge Brunetta).

Per quanto riguarda l'interpretazione degli indicatori risulta fondamentale l'identificazione dei valori di riferimento. In generale, non esistono valori ottimali o standard per gli indicatori e difficilmente un indicatore può apparire "buono" o "cattivo" in assoluto. La soluzione ideale è il riferimento allo standard inteso come il livello "ideale" di prestazione per una specifica attività e quindi gli scostamenti rispetto allo standard misurano le eventuali inefficienze gestionali. Tuttavia, il sistema degli standard, soluzione molto usata per i processi produttivi, è difficilmente adottabile nelle università. Infatti, la definizione di standard predeterminati richiede che sia possibile rappresentare il processo di realizzazione di ciascun "prodotto" come una sequenza di operazioni, chiaramente definite e ripetitive; solo in pochi casi queste condizioni si verificano per le attività universitarie. Il riferimento allo standard rappresenta la soluzione preferibile per le attività progettuali, dove il riferimento al dato storico o ad altre realtà è poco significativo visto che ogni progetto è unico. Il valore di riferimento dovrà, pertanto, essere identificato ricorrendo prevalentemente ai due seguenti elementi:

- o Serie storiche del valore assunto dall'indicatore nei periodi precedenti, calcolando i tassi di variazione degli indicatori e valutando le variazioni più rilevanti per comprenderne le

motivazioni. Occorre, peraltro, considerare che questo approccio rischia di premiare chi, nel momento in cui nasce lo strumento, è particolarmente inefficiente e quindi più agevolmente può ottenere margini di miglioramento mentre rischia di stressare eccessivamente strutture che sono già efficienti. È una soluzione adatta per attività ripetitive e per le quali non esistano riferimenti esterni facilmente accessibili per poter effettuare comparazioni.

- o Valori di benchmark ovvero differenze rispetto al valore medio che caratterizza la distribuzione di un indicatore calcolato in strutture "simili" oppure in una struttura simile, valutata come migliore all'interno di un panel. Il benchmarking può essere realizzato con riferimento a strutture interne o esterne. Il benchmarking esterno è la soluzione forse più stimolante perché nasce dal confronto tra amministrazioni, che si trovano ad affrontare problemi simili. Tuttavia, per realizzare un buon processo di benchmarking è necessario che le amministrazioni siano davvero simili e che le prestazioni confrontate siano definite nello stesso modo. Pertanto, è sicuramente meno agevole da realizzare in quanto presuppone la creazione di gruppi di Atenei su base volontaria. In quest'ottica, l'Ateneo di Pavia utilizzerà i risultati di Good Practice. Il benchmarking è, invece, una soluzione immediata per le strutture interne decentrate e ragionevolmente omogenee e può fornire indicazioni significative.

Esiste, infine, il problema relativo all'integrazione tra i diversi indicatori che consenta una visione di sintesi relativa ai diversi aspetti delle performance. La costruzione di un indicatore sintetico che riassume i diversi aspetti analizzati attraverso la definizione di un insieme di pesi, quando possibile, rappresenta una soluzione opportuna. Tuttavia, in generale, un approccio di questo tipo presenta notevoli problemi sul piano concettuale perché è difficile identificare un sistema di "pesi" che oggettivamente esprima l'importanza relativa dei diversi aspetti misurati. La ricerca di una visione il più possibile integrata assume un'importanza senz'altro maggiore nella reportistica da produrre per gli Organi di Governo e, quindi, ulteriori possibili soluzioni in questa direzione verranno ricercate ed analizzate nello sviluppo di questi report.

La partecipazione dell'Ateneo alle diverse edizioni del progetto 'Good Practice' (G.P.) ha rappresentato una significativa crescita gestionale in quanto ha consentito di identificare un modello di analisi delle prestazioni di attività amministrative rappresentative delle specificità del sistema universitario e caratterizzate da una rilevante incidenza sui costi e sulla qualità percepita. Il progetto ha permesso il confronto tra le prestazioni di attività amministrative all'interno di un gruppo formato da 22 Università.

In particolare, la metodologia di G.P. si basa sulla ripartizione del tempo-lavoro del personale tra le diverse attività svolte all'interno delle strutture organizzative di appartenenza per determinare il calcolo del costo unitario di prodotto o di servizio in una logica input-output. La rilevazione di tali informazioni, presuppone un'accurata ed uniforme rilevazione delle attività per tutte le unità che costituiscono la struttura organizzativa dell'Ateneo. In relazione ai processi oggetto della rilevazione 'Good Practice' (Servizi agli Studenti, Personale, Contabilità, Ricerca Approvvigionamenti, Sistemi Informativi, Sistema Bibliotecario, Dipartimenti e Facoltà) sono stati considerati i medesimi flussi di operazioni identificati all'interno del protocollo di progetto. Per gli altri settori è stata predisposto un elenco di attività condiviso con il gruppo di progetto GP e con un numero più limitato di Atenei (Politecnico di Milano, Università di Bologna). In questo modo, è stato possibile pervenire alla definizione di una mappa completa di processi di supporto a quelli primari (didattica e ricerca) intesi come sommatorie di attività che concorrono all'ottenimento di un prodotto/ servizio di valore per il cliente finale..

La Fig. 8 mostra l'interfaccia dell'applicativo che è stato implementato quale 'Catalogo degli indicatori'. Per ogni indicatore, le colonne evidenziano: il processo e l'attività cui si riferisce, il tipo di misura (che potrebbe essere non solo di efficienza ma anche, efficacia, innovazione, internazionalizzazione, qualità, sostenibilità economico-finanziaria), lo stakeholder cui è riferibile l'esigenza conoscitiva ed, infine, la fonte dei dati. In relazione a questo ultimo aspetto, vale la pena rilevare che il sistema consente di reperire dati dai sistemi gestionali di Ateneo, compreso il Datawarehouse, da quelli del ministero, da pagine web e da fonti esterne generiche, tra cui tipicamente rientrano file excel. Ogni indicatore viene identificato da un codice univoco cui sono associati i seguenti elementi: nome, descrizione esplicativa, regola di calcolo (definizione del numeratore e del denominatore del rapporto da cui si ottiene il valore dell'indicatore), da una data di inizio e una di fine validità.

QlikView Developer - [E:\QLIK_DEV\UNIPV\DWTRASY\Analisi ABC.qvw*]

File Edit View Selections Layout Settings Bookmarks Reports Tools Object Window Help

Clear Back Forward Lock Unlock

Catalogo KPI Dashboard Analisi ABC Workbench ABC Benchmark UO - Costi ABC Benchmark UO - Indicatori ABC

 **Università degli Studi di Pavia - Catalogo KPI** Annulla tutte le selezioni

Processo	Attività	Tipo Misura	Stakeholder	Fonte dati
CONTABILITA' AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI APPROVVIGIONAMENTI ATTIVITA' EXTRA ATTIVITA' OSPEDALIERE BIBLIOTECHE COMUNICAZIONE DIDATTICA INTERNAZIONALIZZAZIONE LOGISTICA E UFFICIO TECNICO PERSONALE PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E STATISTICA RICERCA SISTEMA MUSEALE SISTEMI INFORMATIVI	CONTABILITA' - A.1 - Gestione contributi studentesche CONTABILITA' - A.10 - Rapporti con istituto tesoriere e gestione del fabbisogno CONTABILITA' - A.11 - Gestione patrimoniale CONTABILITA' - A.12 - Altre attività contabili CONTABILITA' - A.3.2 - Gestione compensi e missioni CONTABILITA' - A.4 - Adempimenti fiscali CONTABILITA' - A.5 - Budget e bilancio di previsione CONTABILITA' - A.6 - Bilancio (considerare le attività dell'amministrazione centrale e delle strutture ... CONTABILITA' - A.9 - Gestione rapporti con strutture autonome AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI - L.1 - Gestione contenzioso AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI - L.2 - Gestione convenzioni e contratti AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI - L.3 - Pareri e consulenze AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI - L.4 - Attivazione/Disattivazione e gestione consorzi e centri AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI - L.5 - Segreteria attori istituzionali e organi collegiali AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI - L.6 - Supporto Organi collegiali	Efficienza Efficacia Innovazione Internazionalizzazione Qualità Sostenibilità econ. fin.	Direttore di Centro di Supporto Direttori di Dipartimento Comunità e Istituzioni Direttore Amministrativo Dirigenti Docenti Ministero Nuclei di valutazione Organi di governo Presidi di Facoltà Studenti	Data Warehouse Sistema gestionale Fonte esterna generica Ministero Web

Codice	Nome	Descrizione	Regola di calcolo	Data inizio validità	Data fine validità
ABC.06	c.u. per documento contabile	Costo del personale dedicato all'attività contabile e documenti emessi (mandati e reversali)	NUMERATORE: Costo del personale dedicato (A.6) DENOMINATORE: Numero dei documenti emessi. Driver: CONT.01 + CONT.02	27/05/2010	02/02/2222
ABC.06BIS	c.u. per controllore gestito contabilmente	c.u. per controllore gestito contabilmente	NUMERATORE: Costo del personale attribuito all'attività contabile (A.6) DENOMINATORE: controllore delle reversali emesse e dei mandati (spese.01)	05/07/2010	02/02/2222
ABC.07	c.u. gestione contabile	Costo del personale dedicato all'attività contabile e personale l.a afferente	NUMERATORE: Costo del personale dedicato all'attività contabile (A.6) DENOMINATORE: numero del personale afferente: (PERS.01 + PERS.02+ PERS.03)	27/05/2010	02/02/2222

For Help, press F1 06/07/2010 10.04.17*

Fig. 8 – Il catalogo dei KPI

Utilizzando un'applicazione sviluppata in Ateneo per censire i dati curriculari del personale tecnico-amministrativo è stata raccolta l'informazione relativa alla ripartizione del tempo lavoro dei dipendenti sia tra le diverse strutture organizzative, nel caso d'incarichi aggiuntivi in più strutture, che tra le attività nelle quali i processi si articolano. Attraverso un motore di allocazione (denominato Paycheck) si procede all'attribuzione puntuale delle voci salariali per persona, ruolo o gruppi. In particolare è stata svolta una analisi accurata di tutte le componenti salariali per categoria di personale impiegato individuando per ognuna l'attività e la struttura di riferimento nel modello analitico. In questo modo si è potuto determinare il 'costo lavoro' per ogni attività.

La determinazione del costo per attività rappresenta un indicatore di fondamentale importanza in quanto consente di effettuare significativi confronti tra attività analoghe gestite da unità organizzative differenti o dalla stessa unità organizzativa in periodi temporali differenti. Può inoltre essere utilizzata come driver per la ripartizione di altri costi indiretti.

Le Fig. 9,10,11 riportano alcuni esempi relativi alle analisi che possono essere compiute utilizzando il prototipo sopra descritto. La Fig. 9 evidenzia il confronto tra il costo unitario di gestione delle carriere, dei piani di studio e delle certificazioni rilevato presso i diversi uffici della Segreteria Studenti. Il costo unitario medio per studente gestito nell'anno oggetto di analisi (2008) è risultato pari a € 21,33; il costo unitario minimo a € 9,08 e corrisponde alla Segreteria delle Facoltà di Economia, Giurisprudenza, Scienze Politiche; quello massimo a € 30,66 e corrisponde alla Facoltà di Medicina e Chirurgia. Di per sé, i valori assunti dagli

indicatori non autorizzano a redigere classifiche o a dividere “i buoni dai cattivi” ma richiedono un’analisi organizzativa per verificare la legittimità della differenze riscontrate e, eventualmente, devono indurre ad interventi tesi a cambiare l’organizzazione del lavoro.

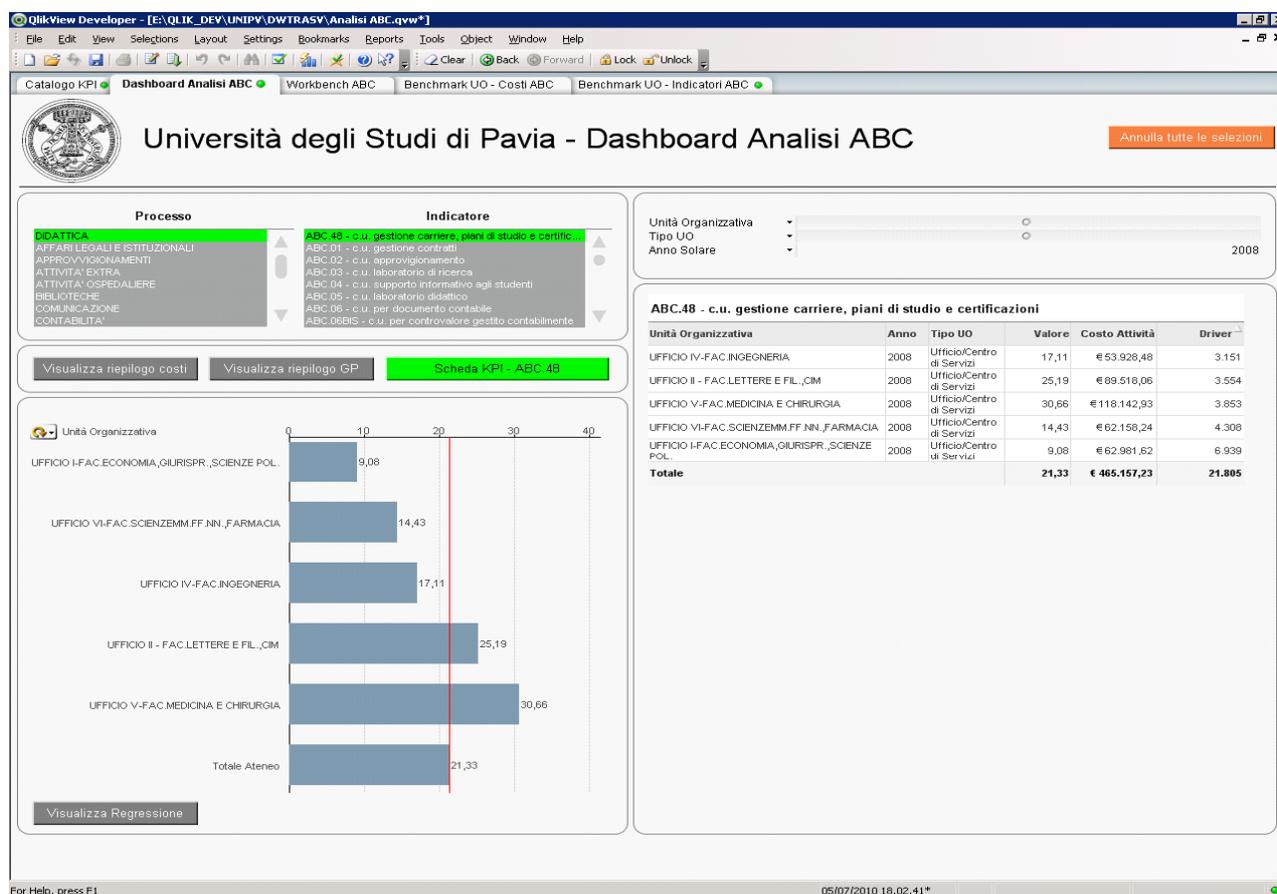


Fig. 9 – Il costo unitario per studente gestito da parte degli uffici di Segreteria

La Fig. 10 mostra il confronto tra i costi unitari del processo ‘supporto contabile’ nei Dipartimenti afferenti alla macro-area biomedica. In altri termini, il costo del personale tecnico-amministrativo per gestire 1.000€ di entrate/uscite di bilancio nei Dipartimenti considerati, nell’anno 2008, è stato in media pari a € 21,93 con un’oscillazione compresa tra un minimo di € 3,61 e un massimo di € 114,66. In Amministrazione Centrale, l’analogo indicatore misura € 1,06. Un valore decisamente più basso per l’Amministrazione è senz’altro giustificato in relazione alla possibilità di significative economie di scala e alla presenza della massa stipendiale nel suo bilancio, tuttavia non vi è dubbio che la variabilità registrata sui Dipartimenti considerati evidenzia valori di efficienza nello svolgimento dei processi amministrative-gestionali molto differenti di cui si dovrà tener conto nella valutazione delle performance del personale.

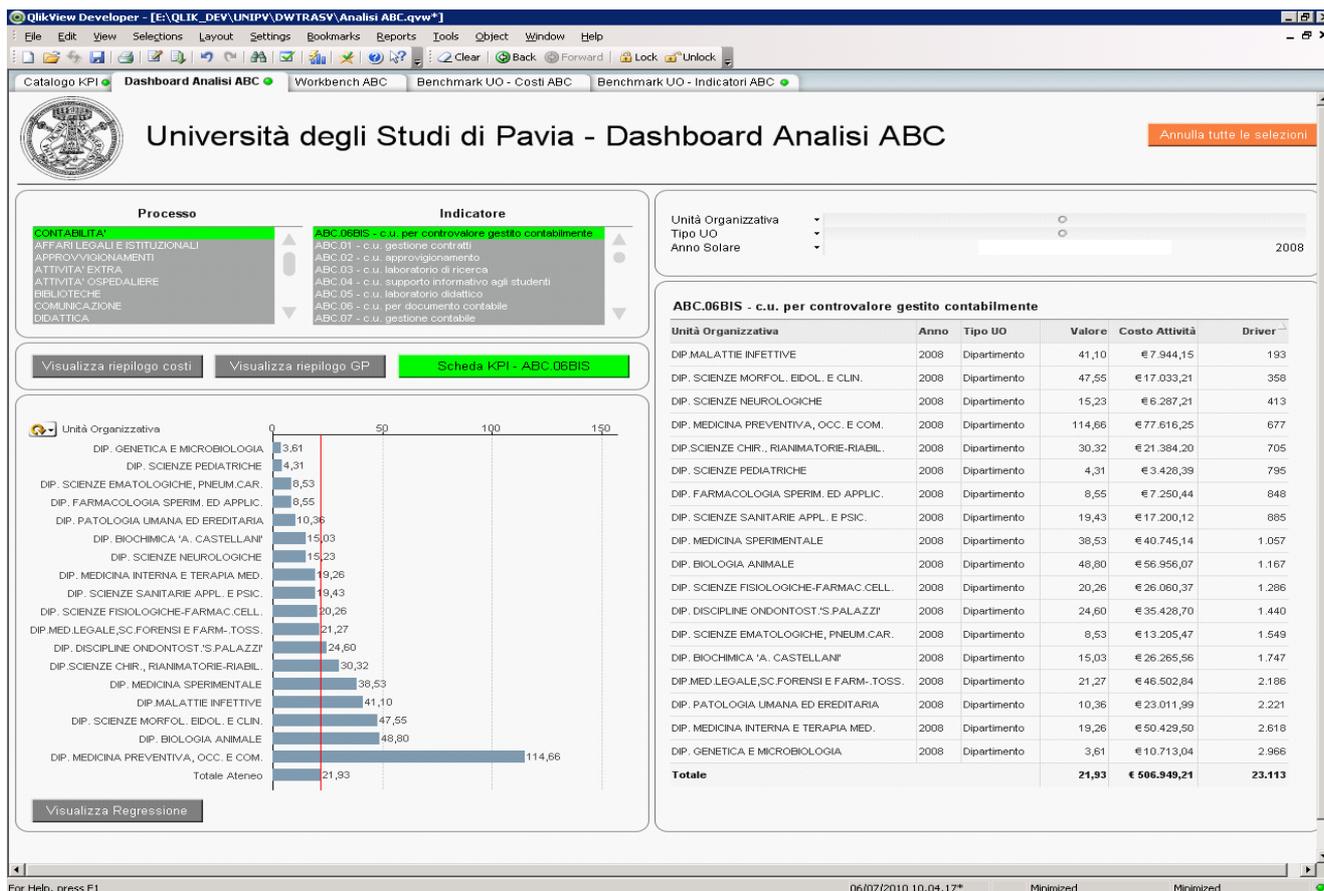


Fig.10 – Il costo unitario in termini di supporto amministrativo per gestire 1.000 euro di bilancio nei Dipartimenti di Area Biomedica

La disponibilità dello strumento consente, inoltre, la verifica degli effettivi recuperi di efficienza ottenuti in seguito ad azioni di riorganizzazione. Un esempio significativo in questa direzione è rappresentato dal Sistema Bibliotecario d'Ateneo del quale, a partire dall'anno 2007, è stato avviato un percorso di riorganizzazione e razionalizzazione che ha comportato l'istituzione dell'Area Dirigenziale "Biblioteche" con compiti di gestione e formazione del personale delle biblioteche, definizione e implementazione di politiche gestionali comuni di Ateneo, razionalizzazione delle procedure adottate dalle diverse strutture e gestione dell'intero sistema nel rispetto delle indicazioni delineate dalla Commissione Bibliotecaria di Ateneo e del Delegato del Rettore. Si è, pertanto, proceduto all'accorpamento delle Biblioteche unificate e delle Biblioteche dipartimentali in 8 Biblioteche unificate di aree tematicamente omogenee che sono state ulteriormente raggruppate e fatte afferire a 3 Poli Bibliotecari di coordinamento. L'Amministrazione dell'Ateneo ha ritenuto, inoltre, che una tappa fondamentale del percorso di razionalizzazione fosse l'unificazione dei processi amministrativo-contabili dell'Area evitando il permanere di bilanci separati per ognuna delle biblioteche unificate. La partecipazione al progetto Good Practice, sopra ricordata, ha confermato l'opportunità di un intervento di razionalizzazione delle attività connesse alla gestione delle biblioteche dell'Ateneo, in relazione alle quali il costo unitario medio per utente potenziale (docenti strutturati e non, studenti, assegnisti, PTA, CEL, borsisti) è stato stimato, per l'anno 2008, pari a € 163,19. Considerando che il valore minimo dell'analogo indicatore di efficienza all'interno del gruppo di Atenei che ha partecipato al progetto è risultato pari a € 19,98, quello medio € 91,45, le attività di gestione del sistema bibliotecario di Pavia hanno raggiunto una valutazione di bassa efficienza. Tuttavia, l'approfondimento dell'analisi sulle strutture bibliotecarie dell'Ateneo ha mostrato che l'elevato valore degli indicatori di costo rilevato come valor medio di sistema è la risultante di situazioni molto differenziate. La Fig. 11 mostra la distribuzione del costo unitario per la gestione del prestito stimato per le diverse strutture che, nel 2008, componevano il sistema bibliotecario dell'Ateneo. Si può immediatamente osservare l'estrema variabilità dell'indicatore il cui valor medio è pari a € 14,29 con un minimo di € 0,73 e un massimo di € 181,31. Quest'ultimo

valore, tuttavia, non è frutto di un dispendio di elevate risorse; al contrario è il risultato del rapporto tra valori estremamente ridotti; il che dovrebbe indurre una riflessione in merito all'opportunità di mantenere il punto di servizio.

L'applicativo consente anche di appurare quali siano le informazioni d'origine che determinano il numeratore e il denominatore dell'indicatore permettendo in questo modo anche all'utilizzatore, se lo ritiene, di verificare la correttezza del risultato.

Altrettanto significativa è la possibilità di calcolare il costo complessivo di Ateneo per le attività mappate. La Fig.12 mostra come sia possibile, in relazione ad una o più attività, selezionare tutte le strutture di Ateneo all'interno delle quali esiste personale tecnico-amministrativo alle stesse dedicato e calcolarne il costo complessivo nonché l'incidenza sul totale delle diverse strutture. In un momento storico quale l'attuale ed essendo il sistema universitario interessato da un provvedimento di riforma che obbliga a nuove forme organizzative riducendo la frammentazione, la disponibilità di un applicativo che consente di effettuare valutazioni di efficienza dei processi di supporto e ne memorizza i risultati all'interno di un database strutturato, indubbiamente assume una particolare rilevanza.

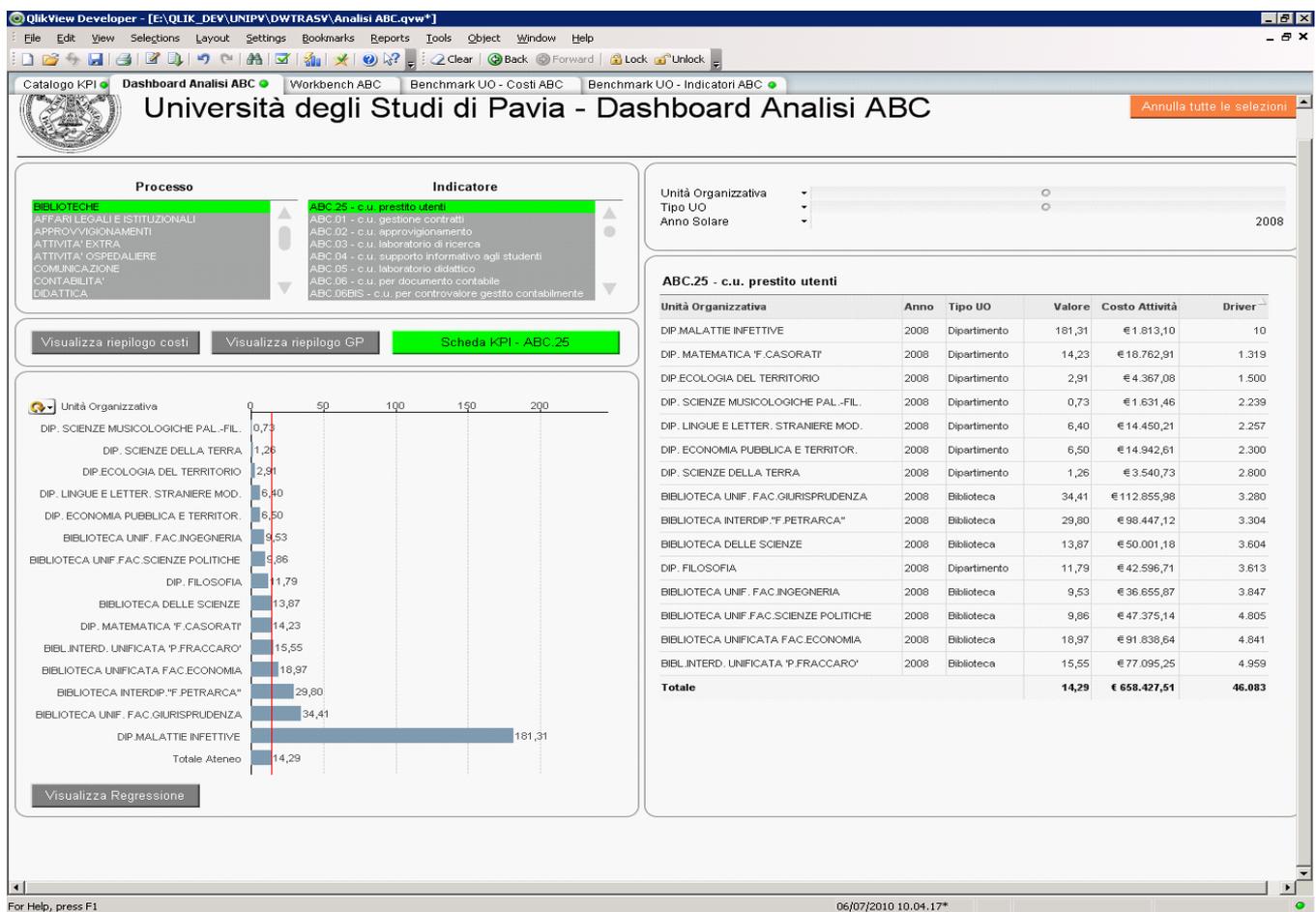


Fig. 11 – Il costo unitario in termini di supporto amministrativo per la gestione del prestito utenti nelle biblioteche

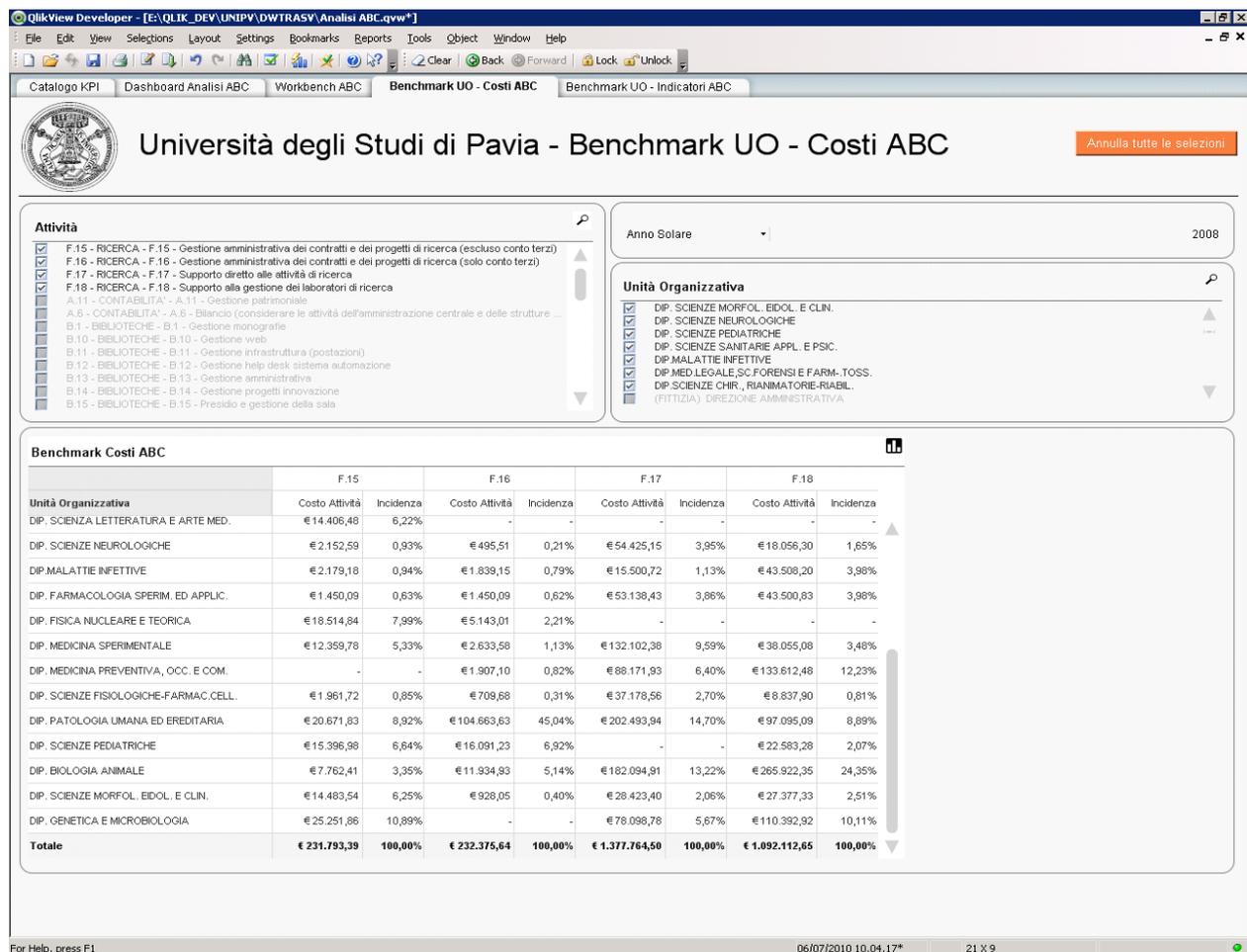


Fig. 12 – Il calcolo del costo complessivo d'Ateneo in termini di supporto amministrativo per attività

Qualsiasi attività di valutazione delle performance che prescindendo dalla disponibilità e dall'utilizzo di metodologie e di strumenti di supporto adeguati e dall'esistenza di un sistema di programmazione e controllo si traduce nell'impossibilità di dimostrare la razionalità e la correttezza delle valutazioni effettuate. L'utilizzo di tali strumenti deve oggi far parte delle competenze professionali di coloro che sono responsabili dei processi gestionali e amministrativi.

Con queste iniziative, l'Università di Pavia intende esprimere la propria politica in materia di gestione delle risorse umane affermando un irrinunciabile interesse allo sviluppo del proprio capitale umano attraverso l'adozione di principi gestionali e di criteri di riparto delle risorse che premiano la qualità e il merito degli individui. L'Ateneo ritiene ciò di fondamentale importanza non solo perché prescritto dalla normativa ma soprattutto in relazione al fatto che la valorizzazione del capitale umano rappresenta una parte fondamentale ed irrinunciabile della propria mission. Inoltre, all'interno di un quadro instabile e caratterizzato da un andamento di significativa contrazione delle risorse (turnover limitato e contingentamento delle fonti), quale l'attuale, la valorizzazione delle proprie risorse umane assume una particolare importanza per la vitalità dell'organizzazione e per tutti gli stakeholder di riferimento.