

Sezione II - Valutazione della performance

Il Nucleo di Valutazione nel corso del 2015 ha svolto, nella sua funzione di OIV, le seguenti attività:

- 19 gennaio 2015 e riunione telematica del 30 gennaio 2015 - Attestazione OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2014 (Delibera n. 148/2014 ANAC).
- 9 febbraio 2015 - Monitoraggio dell'avvio del ciclo della performance 2015.
- 11 maggio 2015 e 16 giugno 2015 - Programmazione triennale 2013-2015 - monitoraggio target annuale 2014. Validazione degli indicatori di Ateneo.
- 25 giugno 2015 - Relazione di validazione del NUV dei dati proposti dall'Ateneo per il monitoraggio del target annuale 2014 della Programmazione triennale 2013-2015. Parere del NUV sulla proposta del Rettore di valutazione sull'attività realizzata dal Direttore Generale per l'anno 2014.
- 7 settembre 2015 - Validazione della relazione sulla performance dell'Ateneo per l'anno 2014 (art. 14, comma 4, lettera c, del D. Lgs.n. 150/2009).
- 25 novembre 2015 - Parere NUV monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e sull'erogazione dei premi, relativo al ciclo della performance precedente (Delibera ANAC n. 23/2013).

Il NUV ha strutturato le proprie valutazioni sulla performance facendo riferimento ai sette aspetti che l'ANVUR ha elencato nel documento "Linee Guida 2016 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione" e ha verificato se ed in che misura sono stati recepiti i punti di attenzione evidenziati nella Relazione 2015 e sintetizzati di seguito:

- a. Necessità di "preparare" l'Ateneo all'introduzione di sistemi di misurazione e valutazione, attraverso i seguenti strumenti: la creazione di unità organizzative di supporto al processo di programmazione e controllo, lo sviluppo di ruoli professionali specialistici, l'attuazione di opportuni interventi formativi, lo sviluppo di data base e sistemi informatici per la distribuzione e l'analisi di dati e informazioni.
- b. Definizione di politiche "di vertice" che definiscano obiettivi prioritari e corrispondenti piani di azione.
- c. Coerenza e condivisione delle strategie a tutti i livelli.
- d. Cambiamento culturale nell'approccio al tema al di là della mera attuazione dei provvedimenti normativi.

1) Grado di integrazione con la documentazione strategica dell'ateneo, con quella economico-finanziaria e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi.

Il Consiglio di Amministrazione dell'Università di Pavia ha approvato il Piano della Performance 2015 in data 29 gennaio 2015. Le Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance sono state approvate a luglio 2015, pertanto risultano applicabili a partire dal Ciclo 2016. Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance 2015 esplicitando gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance della Direzione generale.

Il NUV rileva che il Piano della Performance 2015 è stato predisposto in assenza di un documento formale di programmazione strategica di Ateneo anche se gli obiettivi strategici di Ateneo possono essere significativamente desunti dai documenti ufficiali come:

- il Programma elettorale del Rettore e gli obiettivi di mandato dei Delegati del Rettore (<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/organi-di-governo/articolo10055.html>);
- le Relazioni semestrali del Rettore e dei suoi ProRettori, pubblicate nella newsletter dell'Università di Pavia (si veda <http://news.unipv.it/?p=5574>) e/o presentate nelle Conferenze di Ateneo (si veda <http://news.unipv.it/?p=8870>);
- il Piano Strategico Tematico, ovvero la definizione condivisa di cinque temi di ricerca, su ciascuno dei quali un numero significativo di studiosi dell'Ateneo faranno convergere il loro

impegno di ricerca nei prossimi tre anni. Le aree individuate sono: la lingua del diritto, la tecnologia della salute, le migrazioni, l'oncologia, la manifattura additiva (per maggiori dettagli si rimanda alla pagina web <http://news.unipv.it/?p=8658>);

- il Piano di progettazione della Didattica e della sua Qualità.

Il raccordo tra obiettivi strategici e obiettivi gestionali è stato quindi considerato in relazione agli obiettivi assegnati ai ProRettori e/o delegati di riferimento. Dall'azione strategica dell'Ateneo sono stati individuati cinque ambiti di azione prioritaria, condivisi tra Rettore, squadra di Governo e Direzione Generale, dai quali sono discesi a cascata gli obiettivi assegnati alle Aree dirigenziali e alle unità organizzative di secondo livello, nonché alle strutture dipartimentali (si veda il punto 3).

Il NUV riconosce che la definizione, condivisa con la componente politica, dei cinque ambiti di azione prioritaria costituisce un elemento di miglioramento introdotto dall'Ateneo nel ciclo della performance 2015, tuttavia ribadisce l'importanza dell'adozione di un documento formale di programmazione strategica di Ateneo anche al fine di dare sostanza e rafforzare tutto il processo di valutazione.

Il NUV rileva inoltre che l'Ateneo ha avviato un processo di budgeting, che consente di monitorare e di garantire la copertura finanziaria degli obiettivi gestionali. Gli importi previsti nelle schede di budget sono stati associati agli obiettivi gestionali che richiedono stanziamenti aggiuntivi. Il NUV auspica che il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale possa facilitare ulteriormente il processo di integrazione con la documentazione economico-finanziaria. Lo stato patrimoniale verrà sottoposto al Consiglio di Amministrazione insieme al bilancio nella seduta del 28 giugno 2016. Non è quindi ancora disponibile il documento definitivo.

Con riferimento agli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi, il NUV rileva che già nel Piano della Performance 2015 sono stati inseriti alcuni obiettivi gestionali da perseguire nella logica dell'anticorruzione e della trasparenza, quali ad esempio: l'implementazione e lo sviluppo di un sistema di acquisti centralizzato di alcuni servizi e categorie merceologiche, il piano di audit, il monitoraggio dei tempi procedurali.

Il NUV sottolinea l'importanza di una forte integrazione tra la programmazione delle attività, la pianificazione di come si intende svolgere tali attività (performance) e con quali risorse (bilancio). In questa direzione si pone la prima edizione del Piano Integrato¹: un unico documento che sviluppa la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa all'attività istituzionali e alla programmazione economico-finanziaria.

2) Grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità.

Il NUV rileva l'esistenza di un ancora debole grado di integrazione tra il ciclo della performance ed i processi di Assicurazione della Qualità, che peraltro sono limitati attualmente solo alla didattica.

Si segnala comunque che l'Ateneo ha inserito, tra gli obiettivi gestionali dell'Area didattica, due obiettivi legati al processo di AQ, ovvero l'implementazione di "indicatori sentinella" ed il potenziamento della reportistica relativa all'offerta formativa.

Gli "indicatori sentinella" sono stati introdotti ed approvati dal PQA, al fine di incoraggiare i responsabili dei corsi di studio, i gruppi di gestione AQ, le commissioni paritetiche docenti-studenti e più in generale tutti gli attori coinvolti nel sistema di assicurazione della qualità di Ateneo ad una riflessione sul posizionamento dei rispettivi corsi di studio rispetto ad alcuni fenomeni di rilevante importanza, perché collegati ad obiettivi strategici dell'Ateneo e/o all'erogazione di finanziamenti ministeriali, o ancora a criticità segnalate dagli studenti nell'ambito della valutazione della didattica.

Il NUV rileva inoltre che l'obiettivo legato al potenziamento della reportistica relativa all'offerta formativa ha consentito di definire in modo più chiaro il carico didattico dei docenti, nonché l'impatto dei pensionamenti sulla sostenibilità dei corsi di studio, agevolando quindi i processi di allocazione delle risorse e di valutazione.

¹ Il primo Piano Integrato è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26 gennaio 2016.



Il NUV ritiene che le risultanze delle audizioni dei corsi di studio (descritte in dettaglio nella sezione I della presente relazione) possano costituire un ulteriore elemento di rafforzamento del legame tra performance e processi di AQ, in quanto le criticità/esigenze emerse potrebbero essere tradotte in obiettivi gestionali per le strutture amministrative di supporto. A titolo di esempio, partendo dalla criticità legata all'adeguatezza degli spazi, potrebbe derivare un obiettivo di miglioramento del sistema di prenotazione delle aule e uno di adeguamento delle strutture, mentre dall'esigenza di monitorare in modo più strutturato le opinioni di enti e imprese con accordi di stage/tirocinio potrebbe derivare l'obiettivo di implementare un sistema informativo di raccolta delle opinioni dei tutor aziendali sulla preparazione dei tirocinanti.

Il NUV suggerisce quindi che l'Ateneo rafforzi l'integrazione tra i processi di AQ e il ciclo della performance e, come già evidenziato nella relazione dello scorso anno e richiamato nella sezione I, avvii con maggiore decisione i processi di AQ per la ricerca.

3) Modalità di definizione degli obiettivi (rilevanza, misurabilità, attribuzione chiara di responsabilità e condivisione delle scelte, declinazione sulle strutture decentrate, ...).

Il NUV osserva che il quadro di obiettivi gestionali è stato definito seguendo la mappa logica dell'albero della performance. Come già ricordato al punto 1), gli obiettivi gestionali sono derivati dall'azione strategica dell'Ateneo ed in particolare dai cinque ambiti di azione prioritaria identificati per il 2015.

La Direzione Generale ha quindi predisposto una relazione programmatica esplicitando i contenuti delle cinque aree di intervento. Dalle macro-aree di intervento della Direzione Generale sono discese poi le specifiche azioni gestionali relative alle singole Aree dirigenziali. Gli obiettivi dei Dirigenti, pertanto, si articolano in 5 focus che ogni Dirigente ha poi provveduto a declinare in termini di azioni gestionali da realizzare nell'Area dirigenziale di propria competenza.

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato la relazione programmatica 2015 del Direttore Generale, sulla base della quale sono stati assegnati alle Aree Dirigenziali obiettivi e stanziamenti. Da essi sono poi discesi gli obiettivi assegnati ai responsabili delle unità organizzative afferenti nonché alle strutture dipartimentali. Ad ogni obiettivo sono stati associati degli indicatori, con il relativo target di riferimento.

Il NUV rileva che nel Piano 2015 sono stati introdotti due elementi migliorativi rispetto ai precedenti piani, in quanto l'Ateneo ha previsto, per ogni obiettivo, indicatori e/o attività misurabili insieme al corrispondente target di riferimento e ha definito per la prima volta degli obiettivi per i Dipartimenti, esplicitando inoltre nella matrice degli obiettivi della direzione generale e dei dirigenti l'eventuale ricaduta sui dipartimenti.

Il NUV rileva quindi che le modalità e il metodo utilizzato per la definizione degli obiettivi è adatto a misurare e valutare l'attività svolta dalla componente tecnico amministrativa.

4) Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in vigore nel 2015 prevedeva una serie di indicatori a livello globale di Ateneo e una serie di indicatori di efficacia e di efficienza e di rischio per i principali processi di supporto. Nel SMVP tuttavia si dichiarava esplicitamente che il set di indicatori proposto andava inteso come provvisorio ed esemplificativo e che sarebbe stato oggetto di apposita verifica con gli organi di governo, per definire congiuntamente gli elementi di importanza prioritaria per lo sviluppo futuro dell'ateneo e per effettuare la conseguente revisione degli indicatori globali preventivamente predisposti.

A gennaio 2016 il SMVP è stato quindi aggiornato, al fine di recepire le indicazioni strategiche condivise con la governance e al fine di introdurre alcuni elementi migliorativi, alla luce della riflessione condotta dall'Ateneo nel corso del 2015 sull'integrazione dei processi relativi alla performance e all'anticorruzione. Tra gli elementi migliorativi si segnala la distinzione degli indicatori in due macro-categorie: la prima riguarda la valutazione dei processi "core" di Ateneo (didattica, ricerca e terza missione) e la seconda riguarda invece la valutazione dell'andamento dei processi gestionali.



Il NUV rileva l'utilità e l'efficacia degli indicatori definiti nel nuovo SMVP, al fine della rendicontazione e trasparenza dei risultati raggiunti e di un maggiore collegamento con le politiche strategiche della governance, seppure in assenza di un documento formale di pianificazione strategica, come già evidenziato al punto 1).

Il NUV suggerisce inoltre all'Ateneo di avviare una riflessione per integrare e rendere il più possibile omogenei gli indicatori utilizzati a livello interno per processi di AQ, quelli utilizzati per i modelli di riparto delle risorse e quelli previsti dal SMVP per i processi "core". Pur rilevando che esiste già un buon livello di coerenza tra questi tre tipi di indicatori, il NUV ritiene che possa essere utile un'ulteriore semplificazione e razionalizzazione degli stessi, per concentrare l'attenzione degli attori coinvolti ai vari livelli su un numero più limitato di indicatori e sugli aspetti più essenziali da monitorare.

5) Monitoraggio e sistema informativo di supporto.

Il NUV rileva che la Direzione Generale ha effettuato incontri periodici per monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi individuali, procedendo in alcuni casi all'aggiornamento e alla revisione degli stessi in corso d'anno. Inoltre, ciascun responsabile è tenuto ad un monitoraggio costante dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati.

Con riferimento al sistema informativo di supporto, che costituiva uno dei punti di attenzione segnalati dal NUV nella relazione 2015, si rileva che l'intero processo continua ad essere gestito utilizzando strumenti informatici diversi e non integrati tra loro. Dove possibile l'Ateneo ha utilizzato il sistema UGOV (ad esempio per le schede di valutazione individuale oppure nella diffusione di parte della reportistica e degli indicatori), ma in molti casi si è dovuto ricorrere a fogli excel condivisi oppure a sistemi locali.

Il NUV auspica che in futuro il processo possa essere gestito utilizzando un unico sistema informativo integrato, pur nella consapevolezza che questo aspetto non è direttamente controllabile dall'Ateneo, in quanto presuppone un investimento più forte e strutturato di Cineca nell'implementazione di una soluzione informatica integrata con gli altri applicativi già in uso.

6) Modalità di attribuzione dei giudizi al personale.

L'Università di Pavia si è dotata di un processo di valutazione del personale completamente informatizzato. L'esperienza maturata nel tempo ha evidenziato il permanere di alcune criticità connesse alla complessità del processo e alla molteplicità dei valutatori che hanno portato ad un esito disomogeneo delle valutazioni, incrementando peraltro la percezione negativa del processo di valutazione, come rilevato nelle indagini di customer satisfaction. Dall'ultima indagine svolta nell'ambito del progetto Good Practices, si osservano valutazioni medie inferiori a 3, in una scala di gradimento crescente da 1 a 6, sui seguenti aspetti: chiarezza del processo di valutazione, idoneità delle azioni correttive post-valutazione, adeguatezza dei tempi del processo di valutazione. Il NUV suggerisce quindi all'Ateneo di riflettere sull'opportunità di avviare una semplificazione di tale processo.

7) Utilizzo dei risultati della valutazione.

Il NUV prende atto che allo stato attuale il processo di valutazione individuale è stato sospeso, in attesa di siglare l'accordo di contrattazione decentrata e il modello di distribuzione delle risorse premiali previsto dal Piano della Performance 2015 non è stato applicato, così come neppure quello del 2014. Il NUV non è stato quindi in grado di fornire le opportune evidenze quantitative richieste dall'Allegato 3 della Delibera ANAC n.23/2013 (come risulta dal verbale della seduta del 25 novembre 2015).

Il NUV tuttavia valuta positivamente il grado di coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti nella formulazione degli obiettivi e rileva che dall'utilizzo dei risultati della valutazione della performance sono derivati effetti positivi e un miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa. Si ricorda ad esempio che l'indagine di efficienza delle biblioteche ha consentito di effettuare una riorganizzazione delle strutture di supporto, mentre la customer satisfaction degli studenti viene utilizzata al fine di individuare obiettivi di miglioramento dei servizi offerti. Si rileva inoltre che i sistemi di monitoraggio



degli indicatori di bilancio ed in particolare di controllo della spesa per il personale hanno incrementato l'attenzione degli attori coinvolti ai vari livelli verso un uso più efficiente delle risorse. La definizione di indicatori ha consentito infine di predisporre modelli di riparto delle risorse, coerenti con i criteri premiali adottati dal MIUR, che possono innescare comportamenti virtuosi.

Sezione III - Raccomandazioni e suggerimenti

Il NUV ribadisce in primo luogo l'importanza di un'adeguata pubblicizzazione di tutti i servizi offerti agli studenti e suggerisce all'Ateneo di mantenere un presidio costante sulle attività di comunicazione delle iniziative e attività svolte nell'ambito dell'assicurazione della qualità.

A questo proposito, il NUV apprezza che l'Ateneo si sia dotato di una sezione del sito web dedicata all'AQ, che agevola l'attività di reperimento delle informazioni e contribuisce ad una maggiore diffusione della cultura della qualità. Più in generale, il NUV ritiene importante che l'Università di Pavia porti a compimento l'opera di revisione grafica e strutturale dell'intero portale, al fine di mettere in maggiore evidenza i punti di forza dell'Ateneo pavese. Il NUV sottolinea inoltre l'importanza di affiancare agli strumenti di comunicazione verso gli studenti tradizionalmente utilizzati fino ad ora ma di efficacia contenuta, anche il canale dei social network al fine di rendere più efficace il trasferimento delle informazioni che riguardano i servizi offerti, le scadenze amministrative e le iniziative promosse dall'Università. Dalle audizioni dei corsi di studio è emerso inoltre che i social network professionali, come LinkedIn, possono essere di grande aiuto al fine di potenziare il monitoraggio degli sbocchi professionali dei laureati, per "fidelizzarli" e per consentire lo sviluppo di una rete di contatti socio-professionali accessibile ai futuri laureati.

Riguardo alla mancata o incompleta conoscenza di alcuni servizi da parte degli studenti, segnalata lo scorso anno, i rappresentanti degli studenti hanno comunque rilevato un miglioramento della pubblicizzazione e della chiarezza delle informazioni trasmesse.

Il NUV sottolinea poi l'importanza delle attività di tutorato al fine di colmare la carenza, rilevata in molti corsi di studio, delle conoscenze preliminari in ingresso, anche perché essa è strettamente correlata al fenomeno degli abbandoni al primo anno o dei ritardi nel percorso di studi. Il NUV raccomanda il potenziamento delle attività di tutorato, sfruttando la sinergia tra le attività promosse dal Centro di Orientamento e le attività svolte dai Collegi, che costituiscono peraltro un punto di forza importante del sistema di formazione pavese.

Il NUV raccomanda inoltre ai corsi di studio di formalizzare i rapporti già in essere con le parti sociali al fine di far emergere il contatto continuo con il mondo del lavoro e sottolinea l'importanza di mantenere un rapporto costante con le organizzazioni rappresentative della produzione di beni e servizi e delle professioni. In particolare, il NUV ritiene che il tirocinio formativo può rappresentare un utile momento di confronto e di raccolta del feedback del mondo produttivo. A questo proposito suggerisce all'Ateneo di raccogliere in modo sistematico sia le opinioni degli studenti, sia le opinioni dei tutor aziendali/professionali, in quanto esse rappresentano un patrimonio informativo importante al fine di valutare con maggiore efficacia e tempestività l'adeguatezza della formazione ricevuta dagli studenti.

Con riferimento al sistema di AQ, il NUV ha rilevato che il PQA ha chiarito il rapporto fra i corsi di studio, i Dipartimenti e i consigli didattici e i Comitati Direttivi delle Facoltà di Medicina e Chirurgia e di Ingegneria, con particolare attenzione alla distribuzione dei compiti specifici dei singoli organi e la loro interazione nel processo decisionale. Il documento prodotto dal PQA ha infatti fornito una descrizione delle fasi dell'Assicurazione della Qualità della formazione, entrando nel merito di alcuni dei processi principali per l'istituzione, l'accreditamento e la gestione di un Corso di studio. Il NUV suggerisce tuttavia che venga posta attenzione anche al sistema di assicurazione della qualità della ricerca.

Il Nucleo di Valutazione auspica inoltre che per il futuro il PQA promuova opportune attività di sensibilizzazione dei responsabili dei corsi di studio, al fine di garantire un maggiore collegamento tra le analisi condotte, le azioni correttive intraprese e quanto emerso dalle valutazioni effettuate negli anni accademici precedenti. Inoltre, il NUV sottolinea l'importanza della interconnessione tra



documenti e, in particolare, tra la relazione predisposta dalla Commissione Paritetica docenti studenti e il Rapporto di Riesame del CdS.

Per quanto riguarda l'attrattività dell'offerta formativa, il NUV ribadisce l'importanza dell'analisi comparativa dei dati a disposizione, specie in termini di confronto con i dati nazionali e degli altri atenei, al fine di definire le opportune azioni strategiche di revisione dell'offerta formativa e di razionalizzazione dei corsi di studio.

Il NUV ha potuto inoltre verificare che l'Ateneo ha condotto un attento monitoraggio del carico didattico e della distribuzione delle ore di didattica tra i diversi ruoli nonché un'analisi dei pensionamenti previsti per i prossimi anni al fine di valutare la sostenibilità dell'offerta formativa.

Dal momento che l'ANVUR non ha avviato un secondo ciclo di compilazione delle schede SUA-RD dipartimentali, in considerazione dell'avvio della VQR 2011-2014, il NUV non ha avuto modo di verificare il persistere della difformità redazionale delle schede che era stata evidenziata nella precedente relazione.

Il NUV continua comunque a raccomandare all'Ateneo di avviare con decisione il processo di assicurazione della qualità della ricerca in accordo con le linee strategiche dell'Ateneo, monitorando in futuro con attenzione la compilazione delle schede, sia per l'importanza che avranno nella definizione del FFO, sia per il loro apporto ad una migliore comprensione dello stato attuale delle ricerche e delle loro dinamiche, in una prospettiva di medio-lungo termine.

Il NUV constata infine che le strutture disponibili nell'Ateneo per il presidio e il supporto di tutte le attività di AQ (tra cui il supporto del Nucleo stesso) continuano ad essere troppo esigue poiché sono composte da personale competente e specializzato, ma che spesso deve svolgere contemporaneamente più incarichi. La rapida espansione dei processi di AQ che coinvolgono contemporaneamente la didattica, la ricerca e le attività dell'Amministrazione richiede pertanto che l'Ateneo riorganizzi le sue risorse riconoscendo a questo settore di lavoro l'importanza e la centralità che ha ormai acquisito e che rafforzi con unità di personale le strutture di supporto.