



## 2. Valutazione della performance

### Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
1.	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020)?	Sì	Il Documento di Pianificazione Integrata 2020 – 2022 è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge. In data 24 luglio 2020 il Consiglio di Amministrazione ha approvato un documento che riporta una revisione delle strategie e degli obiettivi con riferimento all'anno 2020 poiché l'evoluzione della pandemia da COVID-19 ha imposto una nuova programmazione delle attività dell'Ateneo e ha reso inevitabilmente superata gran parte di quella precedentemente stabilita.	<i>Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo</i>
2.	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	Sì	Il Documento di Pianificazione Integrata 2020-2022 si basa sulle strategie delineate nel documento di programma predisposto dal nuovo Rettore, entrato in carica dal 1 ottobre 2019, e sugli specifici contenuti delle deleghe attribuite ai prorettori ognuno, ognuno per l'ambito di competenza previsto dalla delega.	<i>Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.</i>
3.	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	Sì	La modalità di coinvolgimento è stata principalmente top-down, in quanto gli obiettivi strategici sono stati definiti dalla governance. Non ci sono dei Piani di Dipartimento formalmente definiti, ma va rilevato che ai Dipartimenti viene richiesto di fare delle proposte in fase di definizione del budget annuale e in fase di programmazione del personal. Le proposte dei Dipartimenti vengono poi discusse insieme al Rettore e alla squadra di governo.	Se sì, indicare nei commenti: A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici) B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti
4.	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	Sì	Dal 2017 l'Ateneo predispone un documento unico, ovvero il Documento di Programmazione Integrata (DPI), che comprende sia il Piano Strategico sia il Piano Integrato. Il DPI fa riferimento ad un arco temporale triennale a scorrimento annuale. Nel DPI sono riportate le sei direttrici strategiche individuate dal Rettore e correlate ai contenuti specifici delle singole deleghe attribuite ai prorettori. Per ogni direttrice strategica sono stati identificati indicatori di monitoraggio (si veda Tabella 4 del DPI) che fanno parte del cruscotto direzionale e vengono utilizzati anche nell'ambito del sistema di AQ.	Se sì, indicare nei commenti: A - quanti obiettivi strategici sono previsti B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza



			In relazione alle strategie e agli obiettivi strategici vengono individuate le azioni e gli interventi necessari al conseguimento dei risultati attesi. In cascata, vengono definiti gli obiettivi organizzativi affidati alla Direzione Generale, declinati poi sulle Aree Dirigenziali e ulteriormente articolati in obiettivi alle strutture di secondo livello e ai Dipartimenti. Per ognuno viene individuato un target di raggiungimento (si veda allegato 2 DPI 2020- 2022).	semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono) E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2020 (primo, secondo... ultimo)
5.	E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	Sì	Una delle sei direttrici strategiche individuate dal Rettore è " <i>Ruolo strategico dell'amministrazione</i> ". L'Amministrazione nel suo complesso, da quella coinvolta nei Dipartimenti a quella di coordinamento centrale, è chiamata ad un'azione maggiormente sinergica con quella strategica. La condivisione degli obiettivi strategici va accompagnata con politiche di sviluppo delle professionalità e misure a favore del benessere lavorativo.	Se sì, indicare nei commenti: A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)
6.	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	No	Ad oggi il collegamento tra obiettivi mancati e nuova programmazione è gestito solo attraverso l'applicativo SPRINT	La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione
7.	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	Sì	Gli obiettivi vengono assegnati alle aree dirigenziali, alle strutture amministrative di secondo livello (centri e servizi) e ai Dipartimenti. Gli obiettivi dei dipartimenti sono equiparati a quelli dell'amministrazione centrale e hanno la stessa etichetta e modalità di misurazione. Il conseguimento di tali obiettivi prevede il coinvolgimento dei Direttori di Dipartimento, che sono responsabili, insieme ai Segretari Amministrativi di coordinamento (SAC) di tali obiettivi.	La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili.



				<p>Se sì, indicare:  A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione)  B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo  C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</p>
8.	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	Sì	<p>L'Ateneo riserva da tempo particolare attenzione all'integrazione dei processi di programmazione strategica, operativa e pianificazione economico-finanziaria. Per questo motivo, l'Università di Pavia, partecipa unitamente ad altri Atenei, a un gruppo di lavoro istituito da Cineca per la definizione delle specifiche e l'implementazione di un sistema informativo per la gestione integrata del ciclo della performance la cui sperimentazione è stata avviata a partire dall'anno 2019. Pur in assenza di applicativi gestionali adeguati, l'Ateneo ha comunque implementato il proprio sistema di pianificazione e controllo cercando, contestualmente, di rendere coerenti le linee strategiche di investimento e i tempi di redazione dei vari documenti di programmazione. A partire dal 1 gennaio 2015 è stato introdotto il regime di contabilità economico-patrimoniale e analitica previsto dalla legge 240/2010 e dal D.lgs 18/2012. Nel 2018 è stata realizzata per la prima volta una rendicontazione analitica per centri di costo (vedi Relazione sulla Gestione 2018, allegata alla delibera di approvazione del Bilancio 2018). Si segnala inoltre che l'Ateneo ha messo a punto un cruscotto direzionale.</p>	<p>Se sì, indicare:  A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale  B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)  C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</p>
9.	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?		<p>Tra le attività di coinvolgimento e ascolto già in atto, si segnalano in primo luogo le indagini di customer satisfaction (condotte principalmente attraverso i questionari previsti dal Progetto Good Practice, ma anche</p>	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta</p>



			<p>attraverso iniziative autonome di ateneo). Gli <i>stakeholder</i> raggiunti sono principalmente gli studenti, compresi quelli internazionali, i docenti e il PTA. Gli studenti vengono ascoltati attraverso altri canali: le Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, la partecipazione delle rappresentanze studentesche negli organi decisionali e valutativi di Ateneo, nella Commissione Permanente Studenti e nel Consiglio degli studenti. Un momento di ascolto importante è costituito inoltre dalle audizioni dei Corsi di studio condotte dal Nucleo di Valutazione. In particolare, l'incontro con gli studenti in aula durante l'orario di lezione a porte chiuse senza la presenza dei docenti è particolarmente efficace, poichè, senza la presenza del docente, gli studenti tendono a rispondere con tranquillità e schiettezza alle domande, facendo emergere quale sia la percezione di uno studente medio (ovvero che non abbia ruoli o esperienze di rappresentanza) su come viene condotto il CdS e sul sistema di assicurazione della qualità in generale. Gli aspetti critici segnalati durante le diverse attività di ascolto e coinvolgimento vengono analizzati al fine di individuare e di inserire, nel ciclo della performance successivo, le azioni indirizzate al miglioramento dei processi anche in relazione alle criticità segnalate. I risultati degli obiettivi di performance organizzativa sono misurati attraverso la rilevazione dell'andamento dei valori di opportuni indicatori, che prevedono anche l'utilizzo dell'esito delle indagini di customer satisfaction o di altre modalità di rilevazione del livello di soddisfazione degli utenti.</p>	<p>è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se sì, indicare: A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti) C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder) D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro) E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro) F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</p>
10.	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	Sì	<p>L'attività programmatoria viene temporalmente agganciata alla messa a punto del budget di previsione e ogni obiettivo viene valutato in relazione all'eventuale esigenza di budget in termini di risorse economiche da destinare e in relazione alle competenze professionali da formare/reclutare. Per ogni obiettivo assegnato alle aree dirigenziali si è definita anche l'eventuale esigenza di budget aggiuntivo in termini di risorse da dedicare all'iniziativa per il raggiungimento dei risultati. L'assenza di specifico stanziamento</p>	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se sì, indicare: A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e</p>



			significa che l'azione verrà realizzata nell'ambito del budget già assegnato alla struttura per il funzionamento, senza costi aggiuntivi.	se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro
11.	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?		<p>Come si evince dal DPI e dal SMVP, già da alcuni anni, l'Ateneo ha implementato un sistema di gestione di budget diffuso che coinvolge sia le aree amministrative-gestionali che i dipartimenti dell'ateneo ponendosi quale collegamento operativo alla programmazione e alla definizione degli obiettivi. Infatti, il budget è parte del processo di governo e di controllo della gestione e rappresenta l'espressione economica del piano di azione proposto dalla direzione. In questo modo, il budget contribuisce al coordinamento e all'integrazione delle unità organizzative nel raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>L'Ateneo sta definendo un modello di attribuzione delle poste contabili che consenta di pervenire a una rendicontazione economico-analitica. Il Budget di Ateneo viene definito attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo, U-Budget, integrato con il sistema contabile in uso che consente di definire una più stretta correlazione tra la programmazione di obiettivi e l'assegnazione di risorse.</p> <p>Secondo il calendario riportato nel SMVP, tra luglio e settembre avviene la definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico o da una sua Revisione. Questa fase coinvolge il Direttore Generale e i Dirigenti insieme al Rettore, i Prorettori e Delegati di riferimento. Tra settembre e novembre si apre la fase di negoziazione e attribuzione degli obiettivi e del budget che coinvolge DG e Dirigenti e dà origine ad una bozza di Relazione programmatica e budget, approvata poi a dicembre dal CdA insieme agli obiettivi. I modelli di riparto delle risorse ai dipartimenti (funzionamento, fondo ricerca giovani, punti organico) tengono conto di indicatori legati al monitoraggio dei processi primari (ad es. ore di didattica erogate, numerosità studenti e costo standard dei corsi di studio, sostenibilità della</p>	<p>La risposta è "sì" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare:</p> <p>A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?) B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo) C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa) D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentralizzate</p>



			didattica in relazione alle cessazioni, qualità della ricerca e del reclutamento, etc...).	
12.	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?		Dopo la fine del primo semestre, prende avvio il processo di confronto con gli attori politici e istituzionali che consente l'identificazione di obiettivi strategici utili alla costruzione/revisione del Piano strategico in coerenza con il quale deve essere elaborata la fase programmatoria successiva. Nel secondo semestre dell'anno, infatti, vengono elaborati i seguenti documenti di programmazione: Programma triennale dei lavori e delle opere edilizie, Programma degli approvvigionamenti, Programmazione triennale del personale, Budget autorizzatorio annuale e triennale e Documento di Programmazione Integrato. Pertanto, dall'individuazione delle priorità strategiche si ricavano le linee di investimento che devono dare coerenza all'azione di programmazione, alla definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance.	<i>Campo libero</i>
13.	Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?		Per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'Ateneo, la Direzione Generale organizza incontri periodici con i Dirigenti, i Capi Servizio e i Segretari amministrativi di coordinamento. Sono previsti anche interventi nella Consulta dei Direttori di Dipartimento	<i>Campo libero</i>
14.	Eventuali altre osservazioni		Si segnala che nel 2019, per la prima volta, l'Ateneo ha gestito la fase di assegnazione degli obiettivi attraverso la piattaforma Sprint di Cineca: gli obiettivi sono stati codificati, corredati da indicatori, target e piani di attività e sono stati resi disponibili alla consultazione a tutto il personale relativamente alla propria unità organizzativa. Nel 2019, inoltre, nonostante la fase di monitoraggio non fosse ancora stata rilasciata da Cineca, l'Ateneo ha comunque gestito il processo di revisione degli obiettivi attraverso Sprint. Le schede inviate al Nucleo di Valutazione per la verifica del monitoraggio sono state estratte direttamente da Sprint.	<i>Campo libero</i>