



UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

# ***Il ciclo della Performance dopo il D.lgs. 74/2017***

*Pavia, 10 gennaio 2018*

- **Definizione degli obiettivi;**
- **Rafforzamento del raccordo con la programmazione economico-finanziaria**
- **Rafforzamento del ruolo del NdV (OIV)**
- **Coinvolgimento utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione**
- **Merito e premi: risorse e criteri**
- **Ruolo ANVUR**

# Principali novità: la definizione degli obiettivi

## OBIETTIVI GENERALI:

- identificano le **priorità strategiche** delle P.A.;
- definiti con **Linee Guida Triennali** emanate con DPCM; (nelle more dell'adozione delle Linee Guida, ogni PA definisce i propri obiettivi)

**(Art. 5 c.01-a; c.1)**

## OBIETTIVI SPECIFICI:

- sono gli **obiettivi strategici e operativi** di ogni singola amministrazione;
  - definiti **in coerenza con gli obiettivi generali;**
- (Art. 5 c.01-b)**

**Gli obiettivi generali e specifici devono essere definiti in relazione al livello e alla qualità dei servizi erogati ai cittadini;**  
**(Art. 5 c.01-a)**

Nella valutazione complessiva dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è attribuito un **peso prevalente agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo** di diretta responsabilità.  
**(Art.9, c.1-a)**

# Il ciclo della performance



<b>Attività</b>	<b>Tempi</b>	<b>Attori</b>	<b>Strutture di supporto</b>	<b>Responsabilità</b>	<b>Documenti</b>
<b>1 - Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico o da sua revisione</b>	Luglio –settembre (n-1)	Rettore, pro-rettori, DG, dirigenti	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	
<b>2 - Negoziazione e attribuzione degli obiettivi e del budget</b>	Settembre – novembre (n-1)	DG e dirigenti	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	Bozza Relazione programmatica e budget
<b>3 - Aggiornamento annuale del SMVP</b>	Dicembre (n-1)	DG/NuV	Servizio Qualità	CdA	Aggiornamento SMVP
<b>4 - Approvazione e obiettivi e budget</b>	Dicembre (n-1)	DG, Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Pianificazione	Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Pianificazione	CdA	Relazione programmatica e budget
<b>5 - Assegnazione obiettivi ai dirigenti</b>	Gennaio (n)	DG	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	Piano Integrato
<b>6 - Assegnazione obiettivi ai responsabili strutture di II livello</b>	Febbraio (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG e dirigenti	Schede obiettivi
<b>7 - Monitoraggio intermedio e revisione obiettivi</b>	settembre (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione, Servizio Qualità e Direzione Generale	NuV	Scheda monitoraggio
<b>8 - Raccolta dati, verifica raggiungimento risultati e valutazione</b>	Marzo- maggio (n+1)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione e Direzione Generale	DG	Schede Risultato
<b>9 - Elaborazione e approvazione della Relazione sulla Performance</b>	Maggio –Giugno (n+1)	DG, Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione	DG, Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione	CdA	Relazione sulla Performance
<b>10 - Validazione della Relazione da parte del NuV</b>	Giugno – (n+1)	DG, Nucleo di Valutazione	Servizio Qualità, e Direzione Generale	NuV	Validazione Relazione Performance

<b>3 - Aggiornamento annuale del SMVP</b>	<b>Dicembre (n-1)</b>	<b>DG/NuV</b>	<b>Servizio Qualità</b>	<b>CdA</b>	<b>Aggiornamento SMVP</b>
<b>4 - Approvazione e obiettivi e budget</b>	<b>Dicembre (n-1)</b>	<b>DG, Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Pianificazione</b>	<b>Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Pianificazione</b>	<b>CdA</b>	<b>Relazione programmatica e budget</b>
<b>5 - Assegnazione obiettivi ai dirigenti</b>	<b>Gennaio (n)</b>	<b>DG</b>	<b>Servizio Pianificazione e Direzione Generale</b>	<b>DG</b>	<b>Piano Integrato</b>
<b>6 - Assegnazione obiettivi ai responsabili strutture di II livello</b>	<b>Febbraio (n)</b>	<b>DG, Dirigenti e Responsabili gestionali</b>	<b>Servizio Pianificazione e Direzione Generale</b>	<b>DG e dirigenti</b>	<b>Schede obiettivi</b>

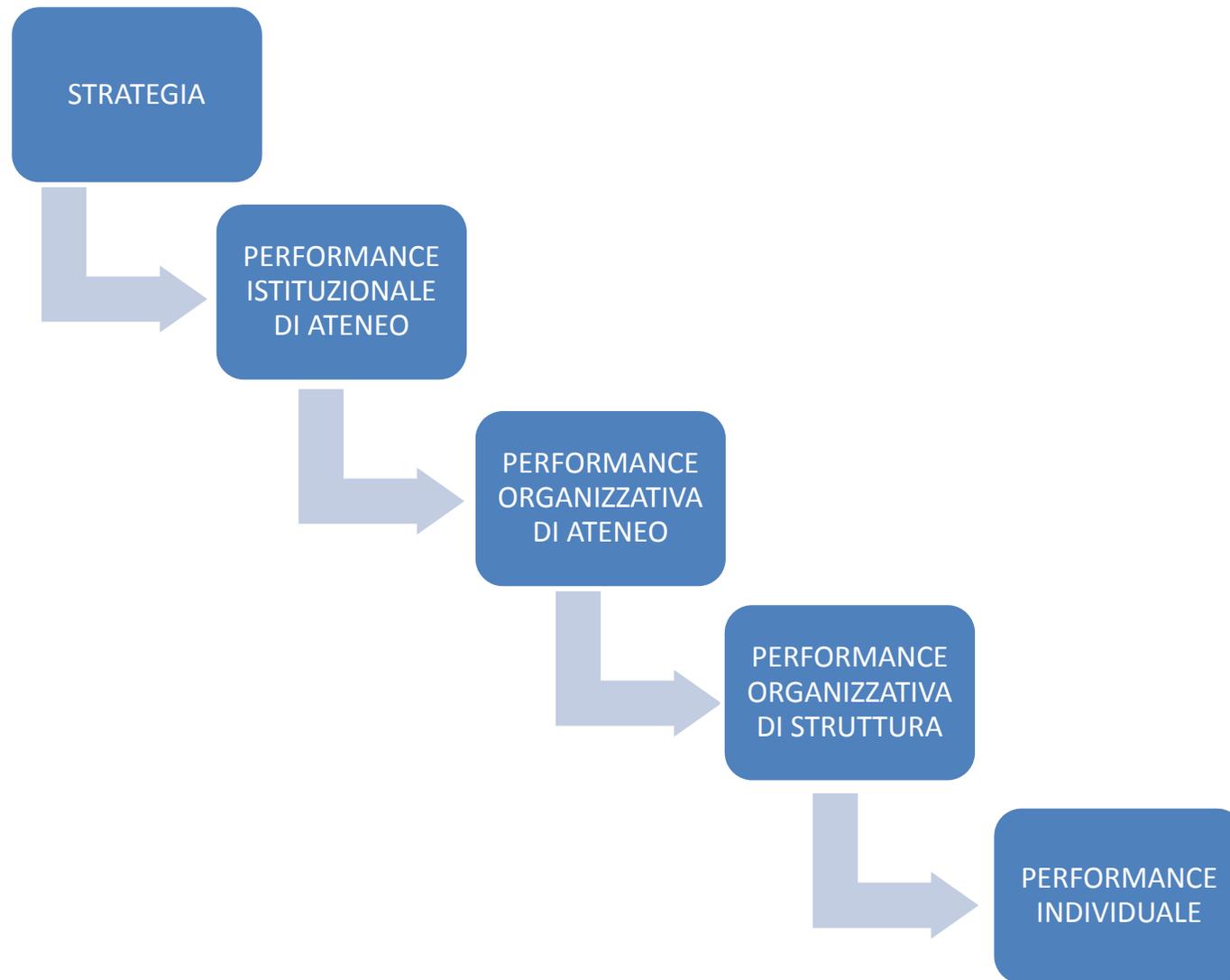
# Il documento di programmazione integrata



# Il progetto strategico

- Consolidare il numero di studenti iscritti tra i livelli attuali e 25.000 unità
- Aumentare la % di docenti provenienti dall'estero e da altre Università, incrementando i livelli attuali di IRAS2 (indicatore qualità scientifica dei nuovi reclutamenti)
- Aumentare la qualità della ricerca promuovendo una ricerca di impatto
- Incrementare il tasso di successo delle richieste di finanziamento ad organismi internazionali
- Sviluppare le infrastrutture per la ricerca e migliorarne l'utilizzo
- Aumentare le relazioni con il mondo delle imprese, incrementando le opportunità di tirocini curriculari e non e le opportunità di lavoro
- Aumentare il gettito da donazioni liberali per raggiungere nel triennio almeno 3 milioni di euro
- Aumentare il livello di internazionalizzazione attraverso l'istituzione di doppi diplomi, dottorati internazionali, nuove attività di formazione e reclutamento di studenti non UE dai cd. 'paesi bersaglio'
- Implementare il piano delle opere immobiliari, in particolare per ciò che riguarda il nuovo Campus della Salute, Palazzo San Tommaso e il Polo Museale
- Realizzare un ammodernamento delle strutture e una ristrutturazione degli spazi funzionali a creare un'esperienza formativa innovativa

# L'albero della performance



- **Performance istituzionale**
- **Performance organizzativa di Ateneo**
- **Performance organizzativa di struttura**
- **Performance individuale**

## Le dimensioni della performance 2/2

**Performance istituzionale** andamento degli indicatori correlati agli obiettivi sui processi primari.

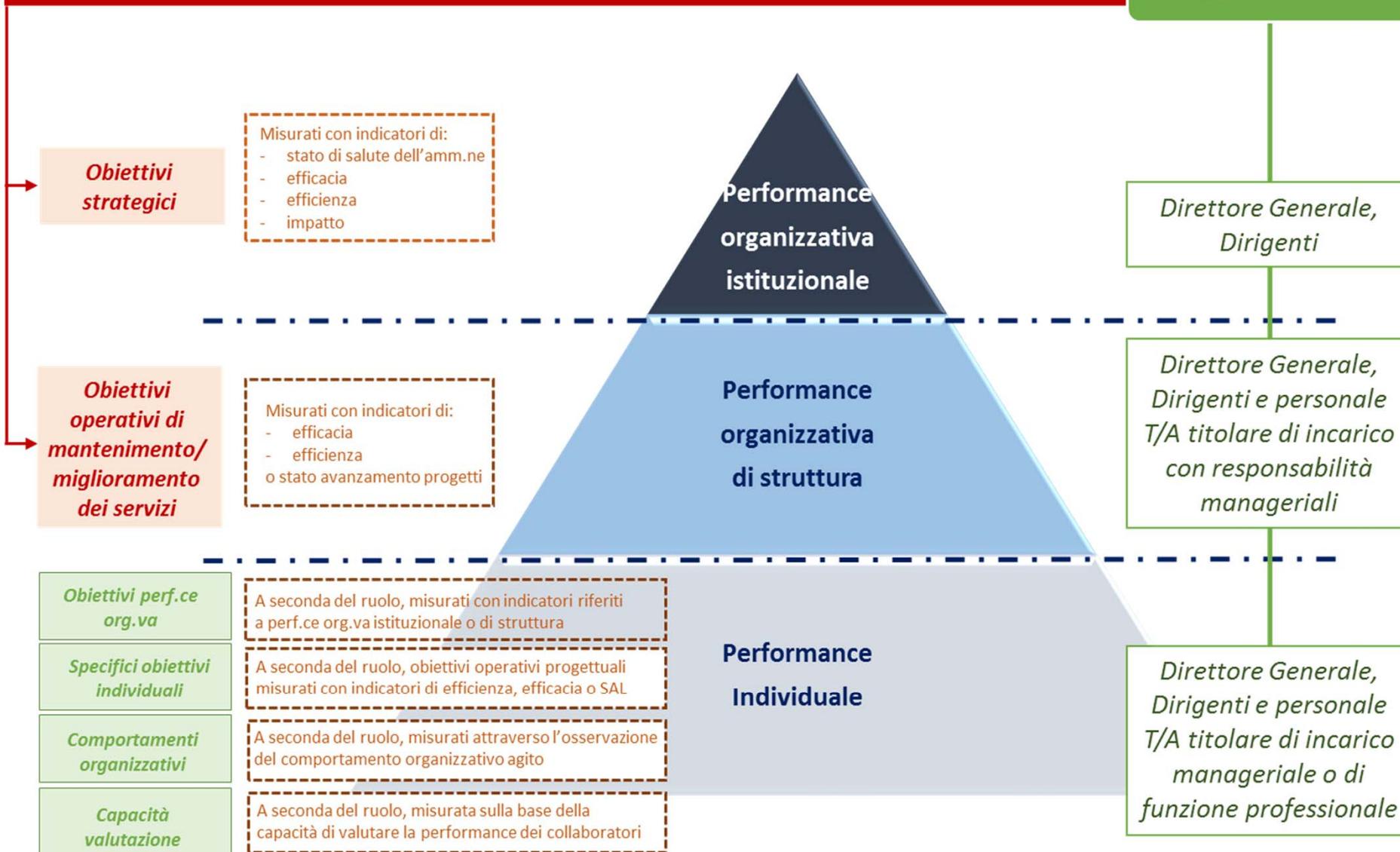
**Performance organizzativa** (sia a livello di Ateneo che a livello di struttura) misura l'andamento dell'organizzazione in relazione ad efficacia ed efficienza e alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici (performance istituzionale).

**Performance individuale** misura il contributo fornito dal singolo individuo, in termini di comportamenti organizzativi agiti e di contributo al raggiungimento dei risultati dell'Amministrazione.  
Tale contributo sarà determinato in base ai risultati di performance organizzativa della struttura di appartenenza o di cui ha la responsabilità con pesi diversi a seconda del ruolo e delle responsabilità

# La piramide della performance (UniTO)

OBIETTIVI SPECIFICI DI ATENEIO \*

Soggetti valutati



\* Obiettivi strategici e operativi di ogni singola amministrazione definiti in coerenza con gli obiettivi generali (ovvero le priorità strategiche delle P.A. definiti con Linee Guida Triennali emanate con DPCM).

# Performance organizzativa

La dimensione performance organizzativa di Ateneo rileva ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale e di dirigenti.

La performance organizzativa di struttura viene identificata in obiettivi di mantenimento e/o miglioramento del livello dei servizi erogati e viene misurata attraverso indicatori di efficienza e di efficacia.

## Performance individuale

Misurata attraverso le componenti di valutazione previste dall'art. 9 del D.lgs. 150/09 in modo variabile nel numero e nel peso in funzione del ruolo. Esse sono:

**Componente organizzativa:** misurata in relazione alla performance organizzativa della struttura di appartenenza. Deve avere un peso prevalente nella valutazione complessiva.

**Componente individuale:** specifici obiettivi di natura progettuale a carattere innovativo finalizzati al miglioramento di efficacia e di efficienza dei servizi o allo specifico recupero di aree di rischio (trasparenza e anticorruzione).

**Comportamenti organizzativi agiti**

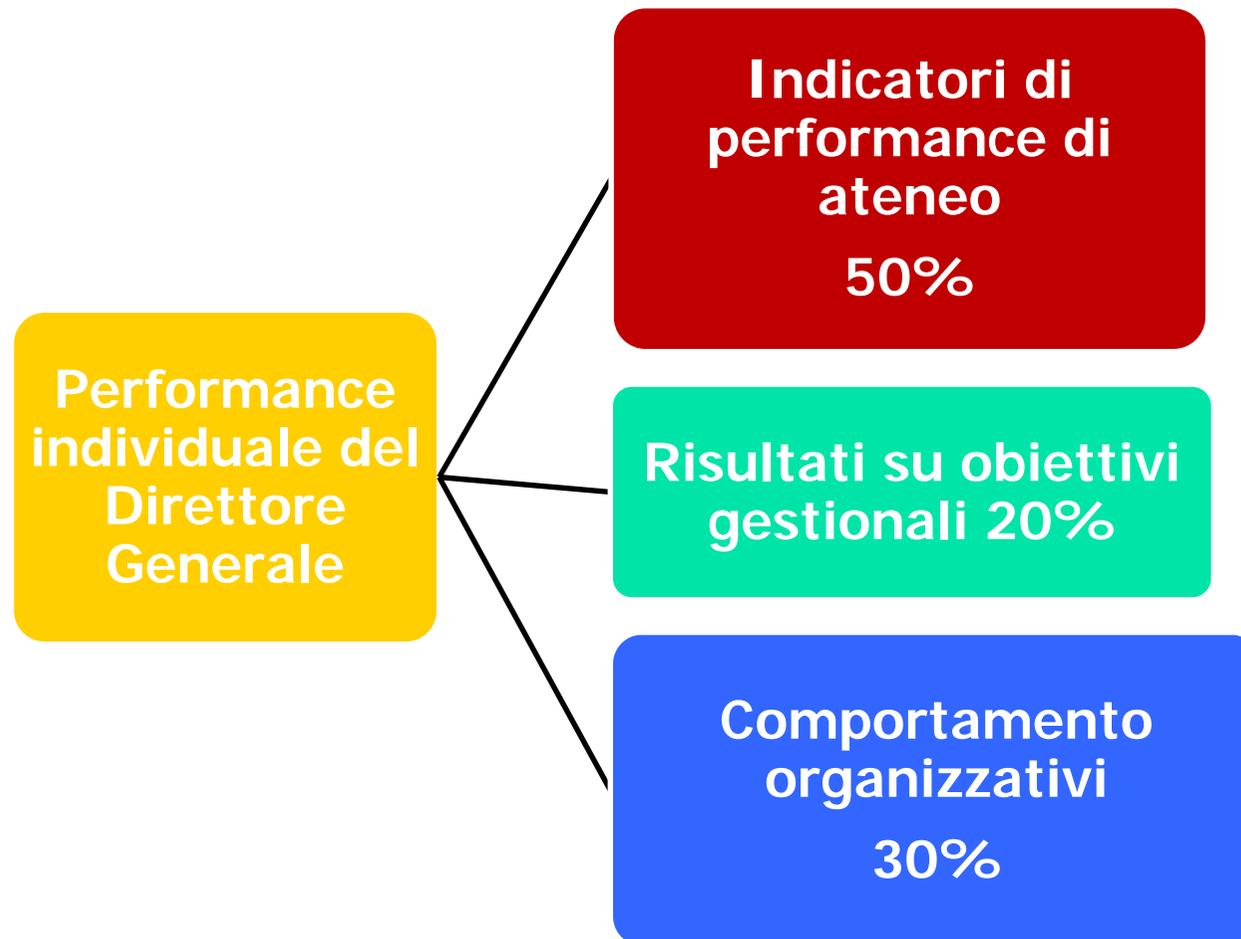
**Capacità di valutazione dei propri collaboratori.**

## Valutazione performance e sistema premiale

Sono connessi alla valutazione dei risultati le seguenti retribuzioni:

- ◆ Retribuzione di risultato del Direttore Generale;
- ◆ Retribuzione di risultato dei dirigenti;
- ◆ Retribuzione di risultato del personale EP;
- ◆ Parte premiale dell'Indennità di responsabilità del personale D con incarico di tipo gestionale;
- ◆ Indennità Mensile Accessoria di Ateneo.

# Misurazione performance individuale Direttore Generale



# Indicatori di performance organizzativa di Ateneo

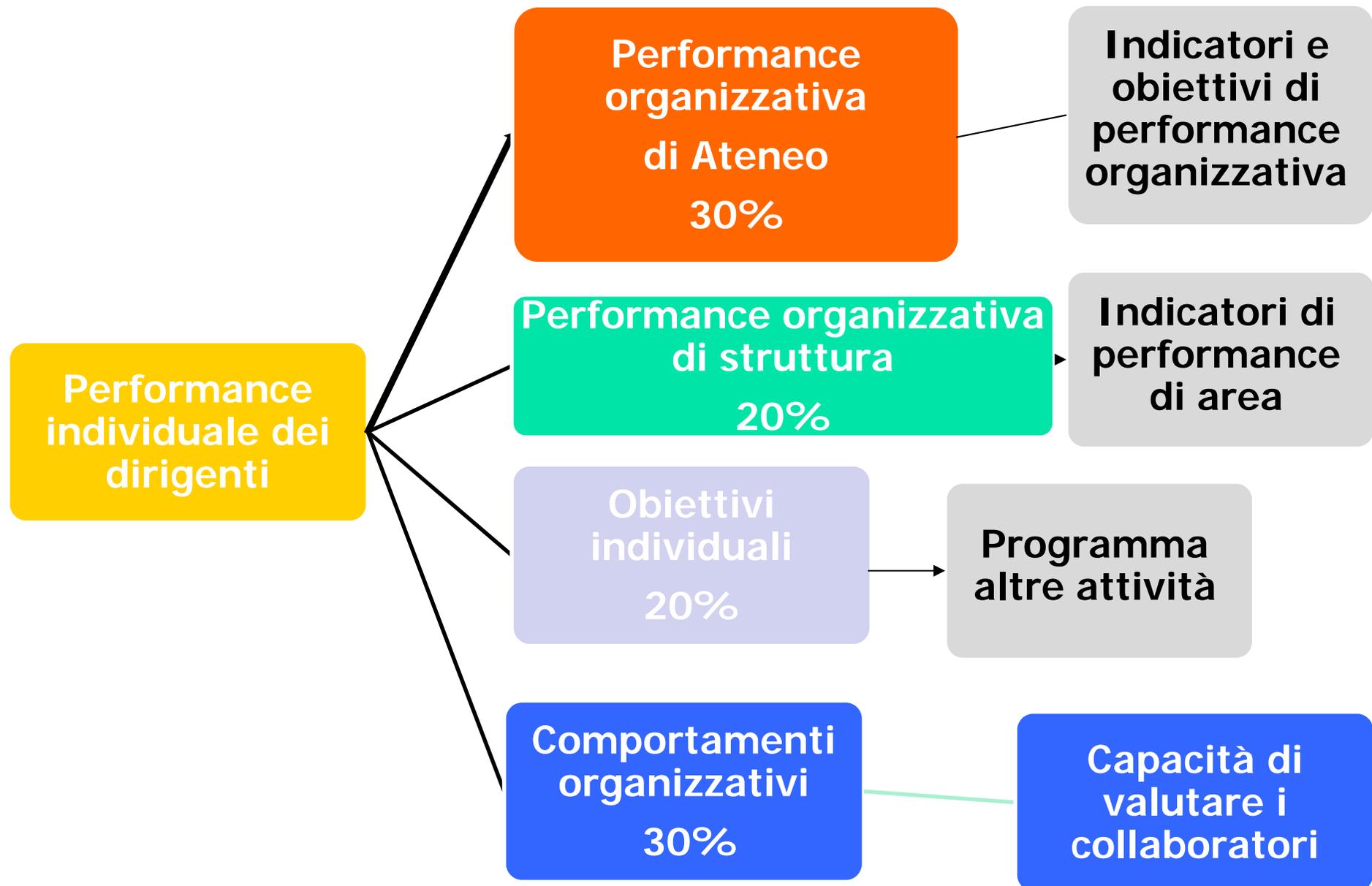
Collegamento a finalità strategiche	Indicatori di Performance organizzativa	Target
Consolidare il numero di studenti iscritti in un intervallo compreso tra i livelli attuali e una	Tasso incremento immatricolati	
Aumentare la percentuale di docenti immessi nei ruoli di ateneo, provenienti dall'estero e da esperienze in ruolo presso altre Università, incrementando i livelli	Indicatore di progetto PRO3	% di docenti esterni reclutati > 20%
Aumentare le relazioni con il mondo delle imprese, incrementando le opportunità di tirocini curriculari ed extra-curriculari e le opportunità di lavoro e potenziando le attività di terza missione	Tasso di occupazione laureati	
Realizzare un ammodernamento delle strutture e della modalità didattiche funzionali a creare un'esperienza formativa innovativa	Indicatore Pro3	Target da progetto
Garantire la sostenibilità finanziaria	Risultati di bilancio ISEF	Risultato gestionale positivo > 1
	Indebitamento	Tassi programmati Programmazione triennale del Personale
	Incidenza delle spese di personale	
Perseguire l'innovazione organizzativa e la semplificazione dei processi	% di documenti dematerializzati	
Aumentare trasparenza, qualità e "accountability"	Indicatori di Customer	Incremento delle fasce di utenza raggiunta e delle iniziative mirate alla valutazione dei servizi

# Obiettivi progettuali di performance organizzativa di Ateneo

## Obiettivi progettuali di Performance organizzativa

<b>Obiettivi di innovazione</b>	Laurea Mplus/Sviluppo e implementazione master
	Revisione organizzativa e change management
	Implementazione modello di contabilità analitica
<b>Obiettivi di miglioramento dell'efficienza</b>	Razionalizzazione degli spazi e centralizzazione aule
	Revisione del sito istituzionale
<b>Obiettivi di miglioramento qualità ai fini della soddisfazione degli utenti interni ed esterni</b>	Supporto progetti di ricerca
	Riorganizzazione dei servizi tecnici a supporto della ricerca
	Sviluppo Fundraising
	Piano triennale edilizia
	Sviluppo Infrastruttura tecnologica e ITC

# Misurazione performance individuale dirigenti



# Esempio scheda dirigenti

Indicatori di performance organizzativa di Ateneo		Collegamento a finalità strategiche	Indicatore
		Consolidare il numero di studenti iscritti in un intervallo compreso tra i livelli attuali e una numerosità massima pari a 25.000 unità.	Tasso incremento immatricolati
		Realizzare un ammodernamento delle strutture e della modalità didattiche funzionali a creare un'esperienza formativa innovativa	Indicatore Pro3
Indicatori di performance organizzativa di Area		Collegamento a finalità strategiche	Indicatore
Indicatore di efficienza	Tasso di utilizzo risorse	Garantire la sostenibilità finanziaria	risorse attribuite a budget/spesa a consuntivo
Indicatore di efficacia	Customer	Aumentare trasparenza, qualità e "accountability"	Grado di soddisfazione dell'utenza
Obiettivi progettuali di Performance organizzativa		Collegamento a finalità strategiche	Indicatore
Innovazione	Revisione organizzativa e change management	Perseguire l'innovazione organizzativa e la semplificazione dei processi	% di realizzo interventi
Miglioramento efficacia	Revisione del sito istituzionale	Aumentare trasparenza, qualità e "accountability"	% di completamento del sito
Miglioramento efficacia	Razionalizzazione degli spazi e centralizzazione aule	Realizzare un ammodernamento delle strutture e della modalità didattiche	% di aule gestite centralmente
	Piano triennale edilizia	Implementare il piano delle opere immobiliari	% di completamento del piano annuale
Obiettivi progettuali individuali		Collegamento a finalità strategiche	Risultato atteso
Innovazione	Implementazione del nuovo sistema approvvigionatorio U-Buy	Perseguire l'innovazione organizzativa e la semplificazione dei processi	Analisi e completamento studio di fattibilità
	Sviluppo sistema informativo di Ateneo		Avvio modulo gare e appalti Predisposizione, diffusione, istruzione e formazione per procedimenti Supporto implementazione nuovo sistema presenze
Miglioramento qualità	Riqualificazione spazi e rifunzionalizzazione	Riqualificazione spazi e ammodernamento	Sperimentazione modulo missioni on-line e concorsi on-line Consolidamento modulo U-Planner Implementazione identità digitale
	Ammodernamento tecnologico	Sviluppo Infrastruttura tecnologica e ITC	Avvio del sistema informatico per gestione spazi e impianti Regolamento aule e spazi Pianificazione interventi per la messa a norma edifici Migrazione a sistema di telefonia IP Sostituzione timbratori
Anticorruzione	Gestione gare di Ateneo Azioni di competenza previste nel PTPC	Aumentare trasparenza, qualità e "accountability"	Gestione procedura selettiva per affidamento supporto audit

# Performance organizzativa

Indicatori di performance organizzativa di Ateneo		Indicatore
		Tasso incremento immatricolati
		Indicatore Pro3
Indicatori di performance organizzativa di Area		Indicatore
Indicatore di efficienza	Tasso di utilizzo risorse	Risorse attribuite a budget/spesa a consuntivo
Indicatore di efficacia	Customer	Grado di soddisfazione dell'utenza
Obiettivi progettuali di Performance organizzativa		Indicatore
<b>Innovazione</b>	Revisione organizzativa e change management	% di realizzo interventi
<b>Miglioramento efficacia</b>	Revisione del sito istituzionale	% di completamento del sito
<b>Miglioramento efficacia</b>	Razionalizzazione degli spazi e centralizzazione aule	% di aule gestite centralmente
	Piano triennale edilizia	% di completamento del piano annuale

# Obiettivi individuali o programma attività

Obiettivi progettuali individuali		Risultato atteso
Innovazione	Implementazione del nuovo sistema approvvigionatorio U-Buy	Analisi e completamento studio di fattibilità
		Avvio modulo gare e appalti
		Predisposizione, diffusione, istruzione e formazione per procedimenti e documenti per approvvigionamenti
	Sviluppo sistema informativo di Ateneo	Supporto implementazione nuovo sistema presenze
		Sperimentazione modulo missioni on-line e concorsi on-line
		Consolidamento modulo U-Planner
	Implementazione identità digitale	
Miglioramento qualità	Riqualificazione spazi e rifunzionalizzazione	Avvio del sistema informatico per gestione spazi e impianti
		Regolamento aule e spazi
		Pianificazione interventi per la messa a norma edifici
	Ammodernamento tecnologico	Migrazione a sistema di telefonia IP
		Sostituzione timbratori
Anticorruzione	Gestione gare di Ateneo	Gestione procedura selettiva per affidamento supporto audit
	Azioni di competenza previste nel PTPC	

# Misurazione performance individuale EP

	Pesi	% Raggiungimento
<b>EP titolari struttura</b>		
Performance organizzativa di struttura	30%	
Obiettivi specifici attribuiti dal dirigente	30%	
Comportamenti organizzativi	30%	
Capacità di valutazione dei collaboratori	10%	
Giudizio complessivo (valore) anno		
Raggiungimento del risultato (%) anno		
	100%	
<b>EP con altri incarichi</b>		
Performance organizzativa di struttura	30%	
Obiettivi specifici: obiettivi attribuiti dal responsabile	30%	
Comportamenti organizzativi	40%	
Giudizio complessivo (valore) anno		
Raggiungimento del risultato (%) anno		
	100%	

# Misurazione performance individuale D

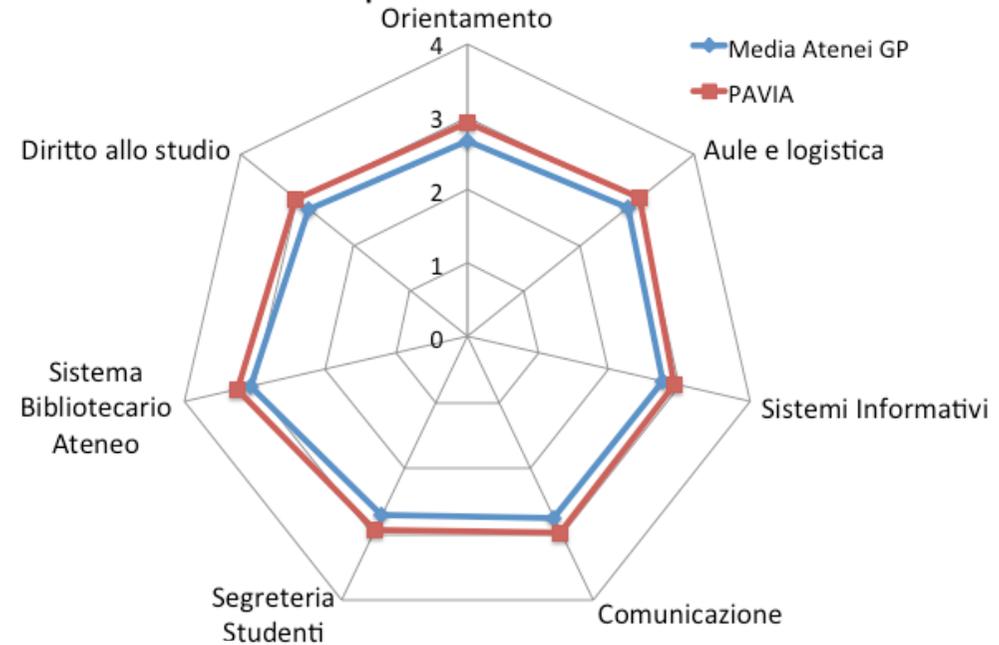
	Pesi	% Raggiungimento
<b>D titolari struttura</b>		
Performance organizzativa di struttura	30%	
Obiettivi specifici attribuiti dal dirigente	30%	
Comportamenti organizzativi	30%	
Capacità di valutazione dei collaboratori	10%	
Giudizio complessivo (valore) anno		
Raggiungimento del risultato (%) anno		
	100%	

# Servizi, Centri e Dipartimenti

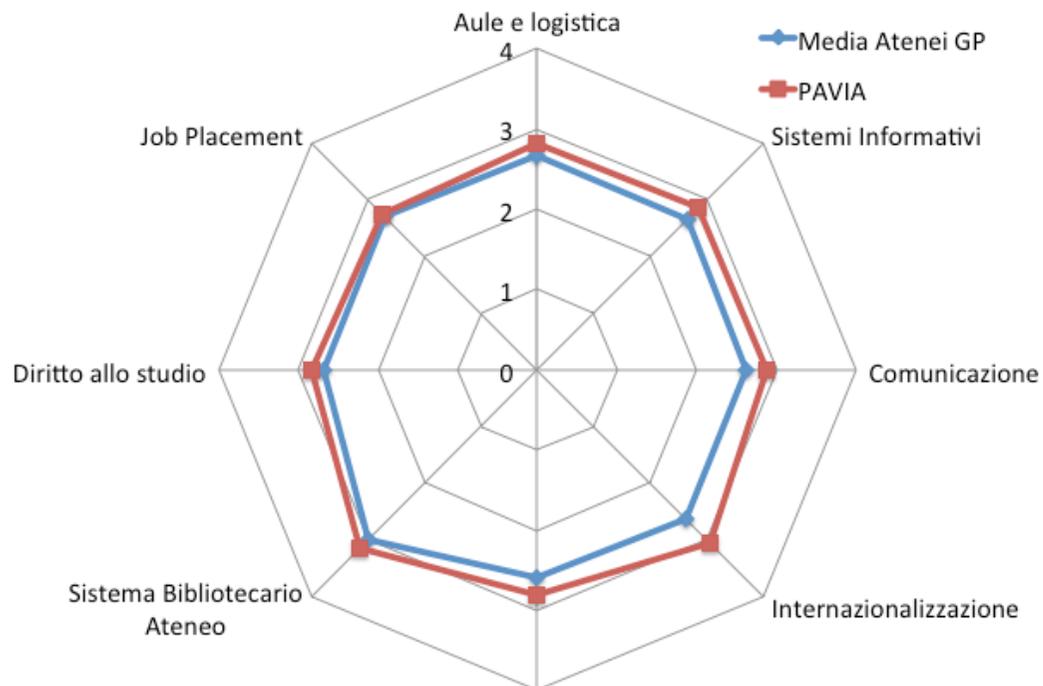
<b>Indicatori di performance organizzativa di Struttura</b>	<b>Indicatori di efficacia/efficienza</b>
<b>Obiettivi specifici attribuiti dal dirigente</b>	<b>Attività progettuali</b>
<b>Comportamenti organizzativi</b>	<b>Pro-attività, capacità relazionale, competenze professionali</b>
<b>Capacità di valutare i collaboratori</b>	<b>Grado di differenziazione dei giudizi, gestione del processo</b>

# Il giudizio degli studenti sui servizi – confronto con i valori GP

Soddisfazione complessiva sui servizi - CS Studenti I anno



Soddisfazione complessiva sui servizi - CS Studenti anni successivi



# Incarichi funzioni specialistiche

# Il CCNL: il punto di partenza

## ART. 91 – Indennità di responsabilità

1. Le Amministrazioni, in base alle proprie finalità istituzionali, **individuano posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità** e verificano la disponibilità di personale professionalmente qualificato appartenente alle categorie B, C e D ai fini della attribuzione di tali posizioni e funzioni.
2. A seguito della verifica di cui al comma 1, le Amministrazioni, sulla base di criteri generali oggetto di contrattazione integrativa, correlano alle posizioni e funzioni individuate ai sensi del comma 1 un'indennità accessoria, annua, lorda, revocabile, di importo variabile, tenendo conto del **livello di responsabilità**, della **complessità delle competenze attribuite**, della **specializzazione richiesta dai compiti** affidati e delle **caratteristiche innovative della professionalità richiesta**

# Come individuare gli incarichi?

- **PROGRAMMAZIONE/PIANIFICAZIONE**
- Se le attività che devono essere svolte in funzione dell'incarico contribuiscono alla definizione dei risultati da raggiungere e/o alla proposta delle linee di condotta da seguire, delle fasi delle attività e dei mezzi da impiegare per svolgere le stesse. Es. individuazione delle risorse e dei profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti, formulazione di proposte, adozione di atti e provvedimenti per la gestione dei progetti assegnati dai dirigenti
- **COORDINAMENTO**
- Se le attività che devono essere svolte in funzione dell'incarico richiedono un sforzo di coordinamento anche oltre i confini del servizio di appartenenza. Es. favorire lo scambio di informazioni, realizzare programmi e piani per lo svolgimento dei compiti, organizzare riunioni periodiche, analisi e gestione delle interdipendenze sia tra le persone sia tra i compiti, ecc.

# Come individuare gli incarichi?

- **CONTROLLO/MONITORAGGIO**

- Se le attività che devono essere svolte in funzione dell'incarico contribuiscono a verificare la conformità alle disposizioni, ai programmi adottati e agli obiettivi stabiliti. Es. controllare l'esecuzione dei compiti svolti dai propri colleghi, ecc.

- **GUIDA**

- Se le attività che devono essere in funzione dell'incarico concorrono ad assicurare il funzionamento delle azioni e dei processi dell'area in modo tale che il dirigente possa utilizzare al meglio le persone che lavorano sotto la sua responsabilità. Es. conoscere e far rispettare le disposizioni necessarie per lo svolgimento dei compiti, proporre la revisione interna delle procedure, favorire la partecipazione all'interno, ecc.

- **SVILUPPO/INNOVAZIONE**

- Se le attività che devono essere in funzione dell'incarico richiedono il presidio di specifici progetti di innovazione e miglioramento dell'area (o trasversali all'area) riconducibili principalmente agli obiettivi e ai relativi indicatori previsti all'interno del Piano della Performance. Es. project manager, ecc.