



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

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

Pavia, 10 gennaio 2018

Principali novità introdotte dal D.Lgs.n°74/2017

- **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



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

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

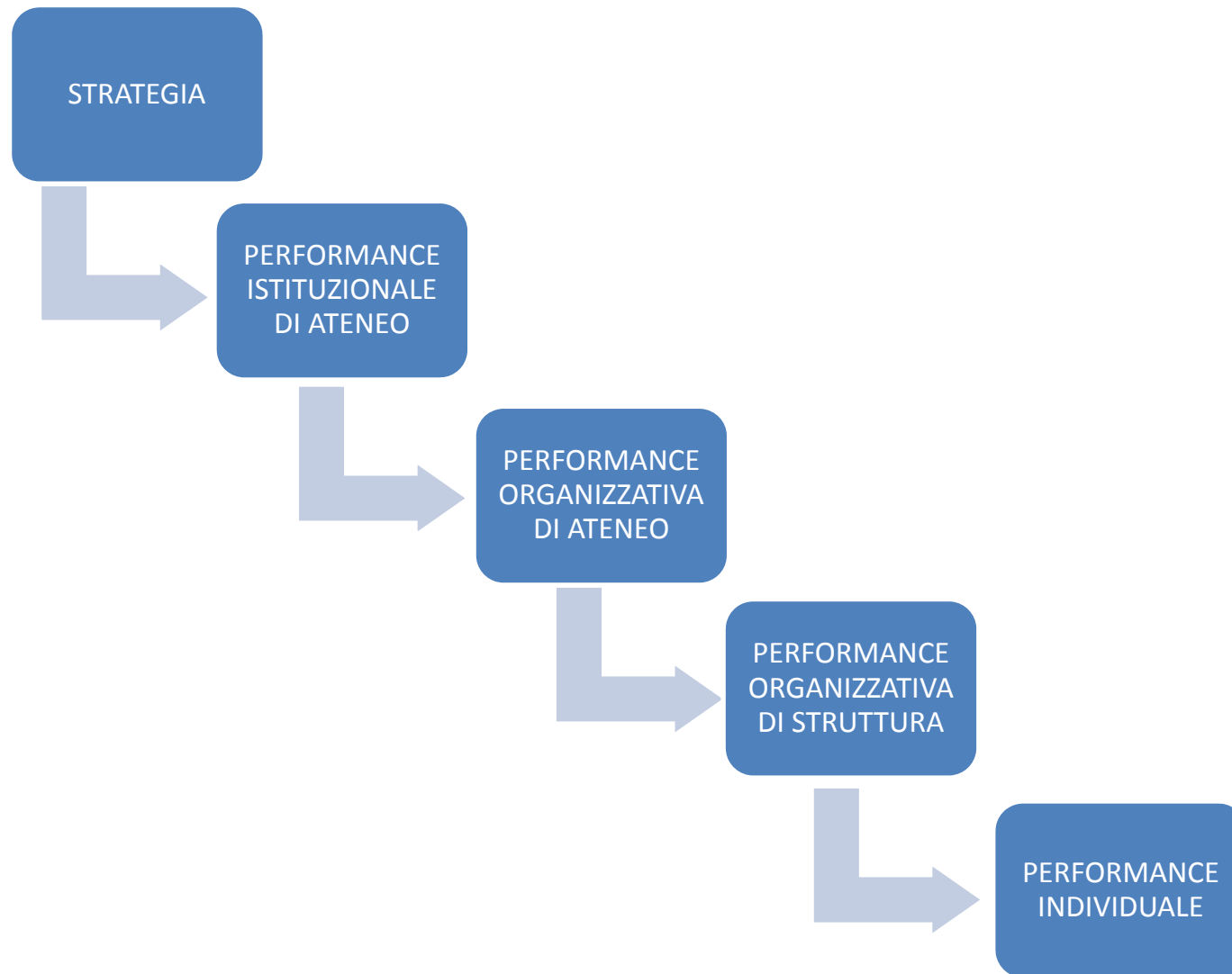
Il documento di programmazione integrata



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.

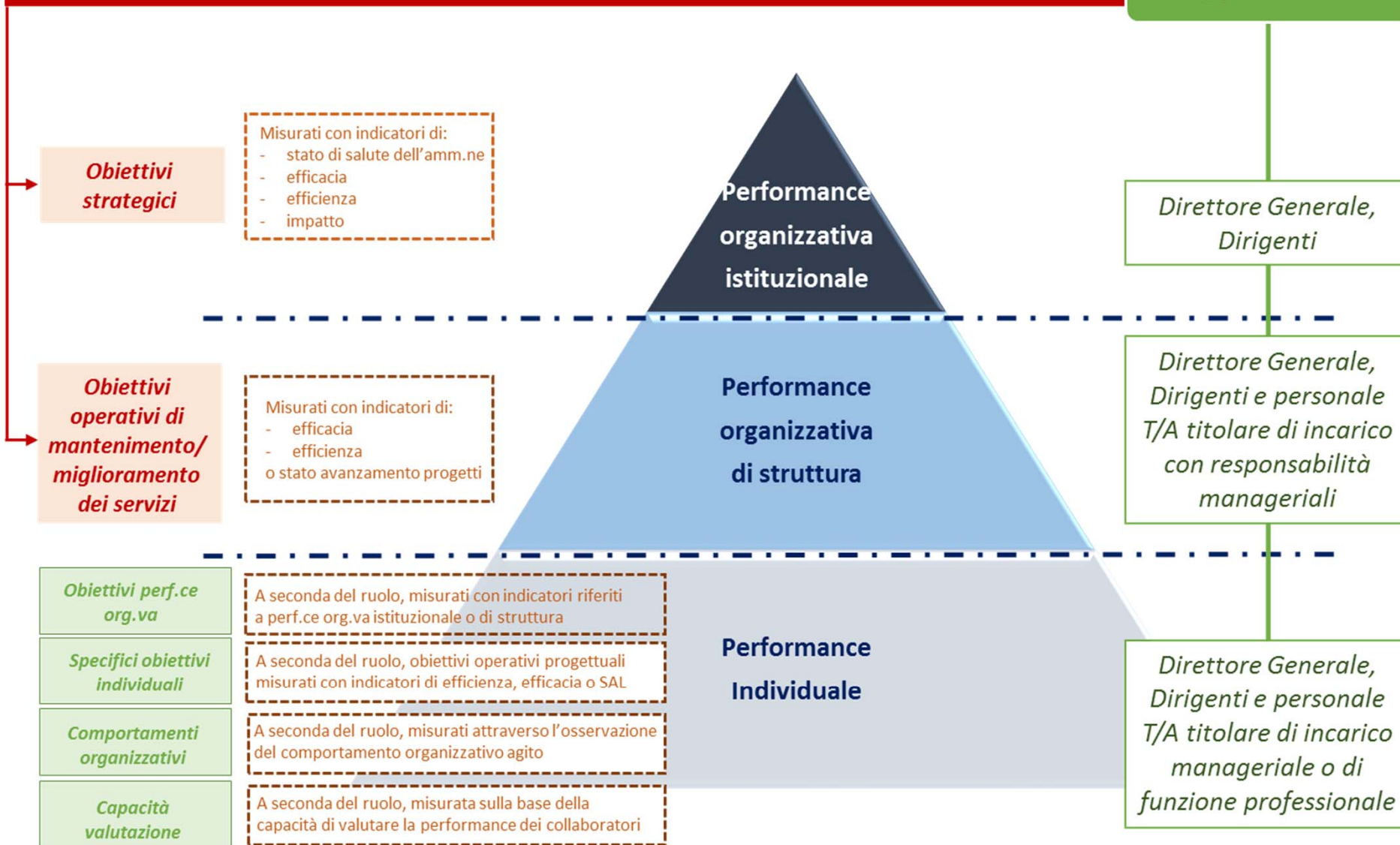
Performance organizzativa (sia a livello di Ateneo che a livello di struttura) misura l'andamento dell'organizzazione in relazione ad efficacia ed efficienza e alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici (performance istituzionale).

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

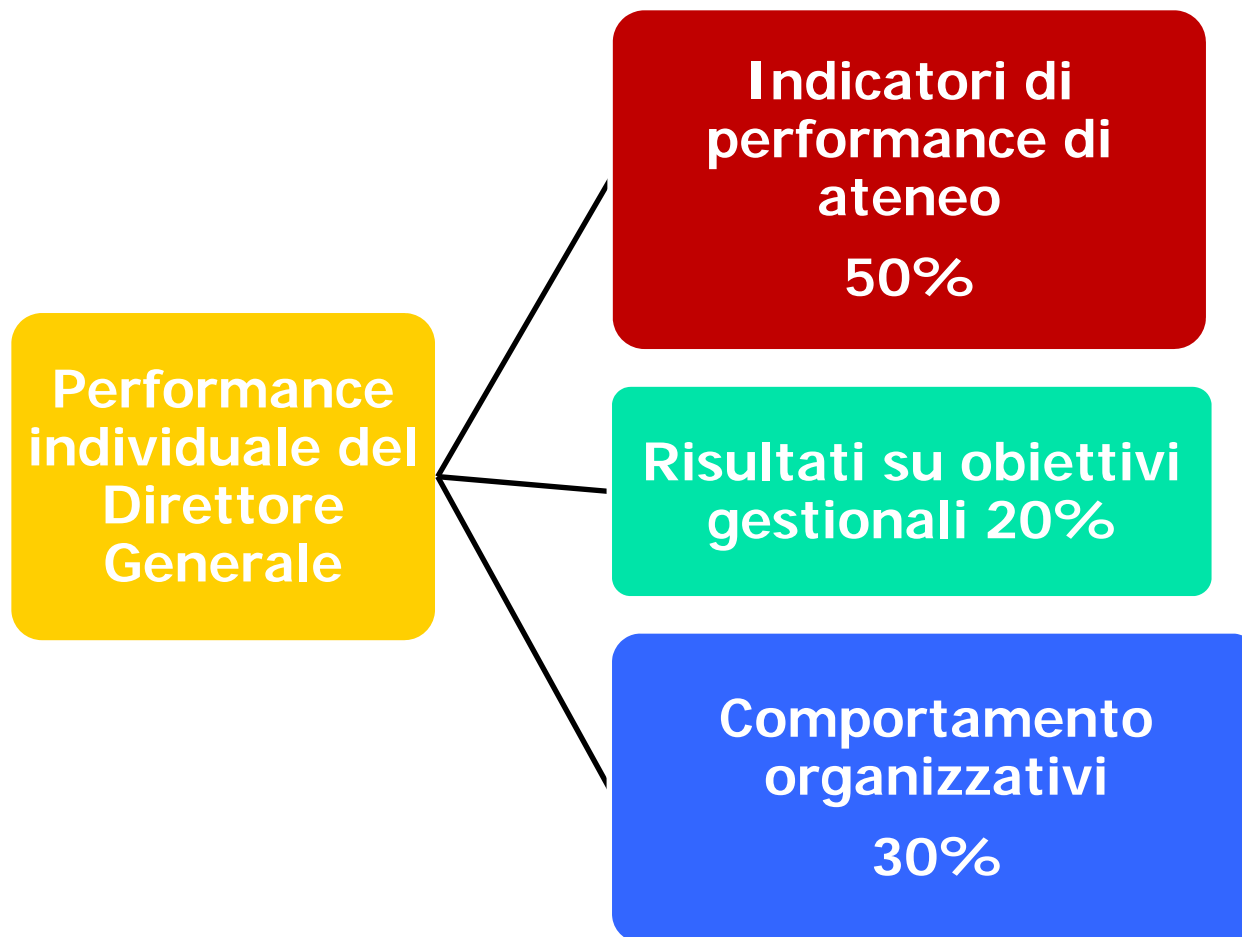
Capacità di valutazione dei propri collaboratori.

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

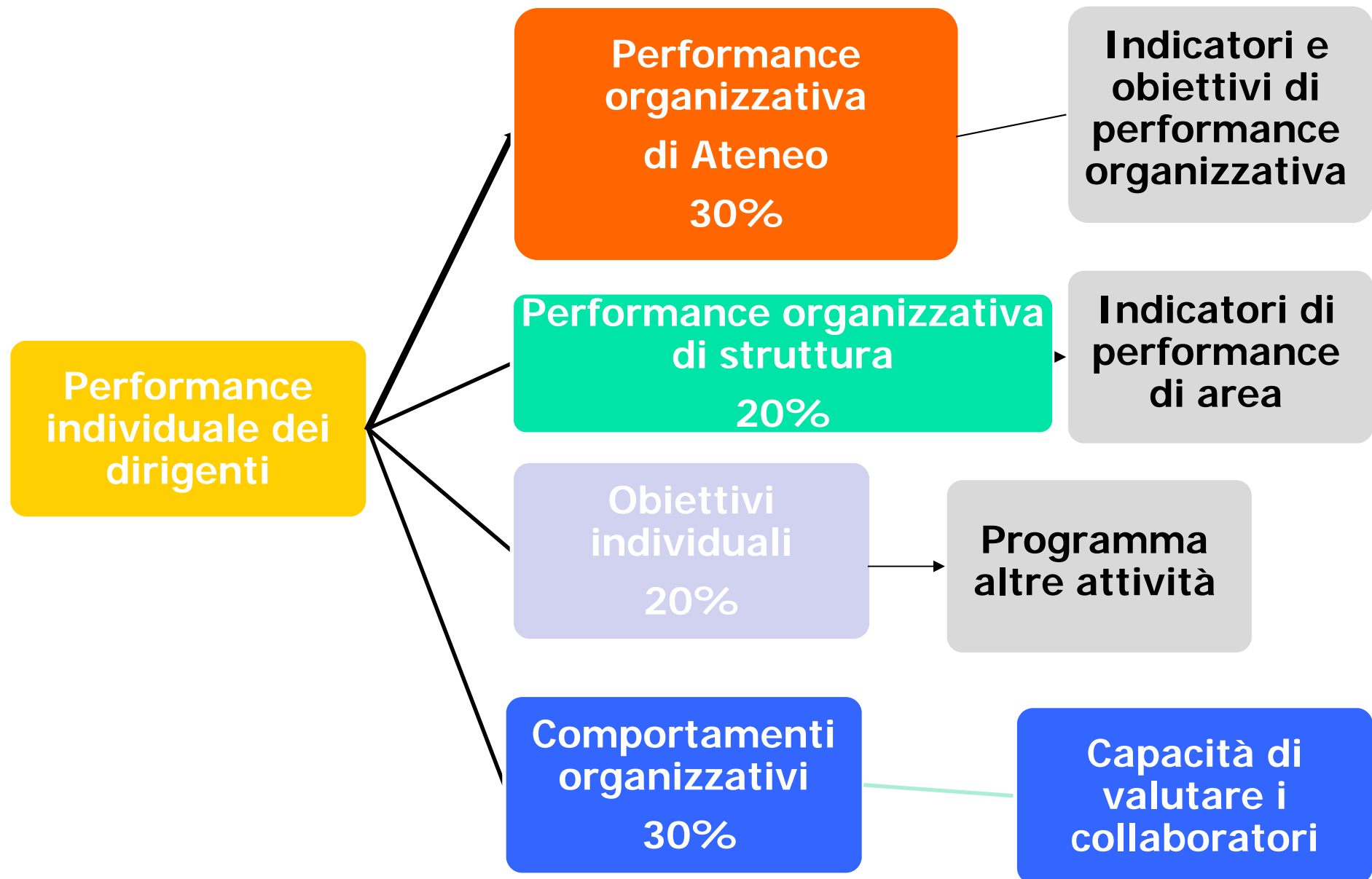
Collegamento a finalità strategiche	Indicatori di Performance organizzativa	Target
Consolidare il numero di studenti iscritti in un intervallo compreso tra i livelli attuali e una	Tasso incremento immatricolati	
Aumentare la percentuale di docenti immessi nei ruoli di ateneo, provenienti dall'estero 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

Obiettivi di innovazione	Laurea Mplus/Sviluppo e implementazione master
	Revisione organizzativa e change management
	Implementazione modello di contabilità analitica
Obiettivi di miglioramento dell'efficienza	Razionalizzazione degli spazi e centralizzazione aule
	Revisione del sito istituzionale
Obiettivi di miglioramento qualità ai fini della soddisfazione degli utenti interni ed esterni	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
Innovazione	Revisione organizzativa e change management	% di realizzo interventi
Miglioramento efficacia	Revisione del sito istituzionale	% di completamento del sito
Miglioramento efficacia	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
EP titolari struttura		
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%	
EP con altri incarichi		
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

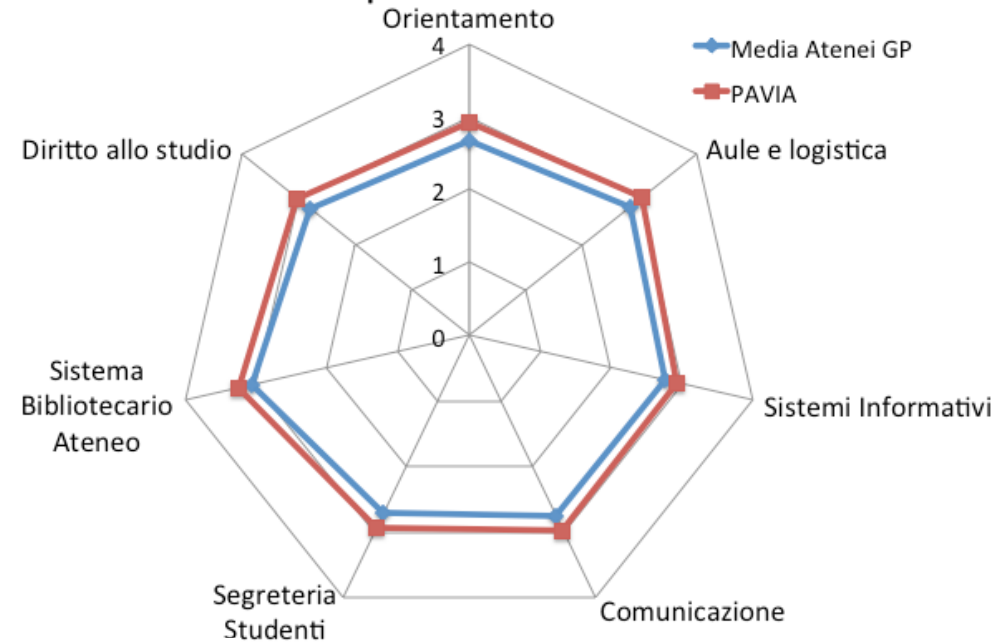
	Pesi	% Raggiungimento
D titolari struttura		
Performance organizzativa di struttura	30%	
Obiettivi specifici attribuiti dal dirigente	30%	
Comportamenti organizzativi	30%	
Capacità di valutazione dei collaboratori	10%	
Giudizio complessivo (valore) anno		
Raggiungimento del risultato (%) anno		
	100%	

Servizi, Centri e Dipartimenti

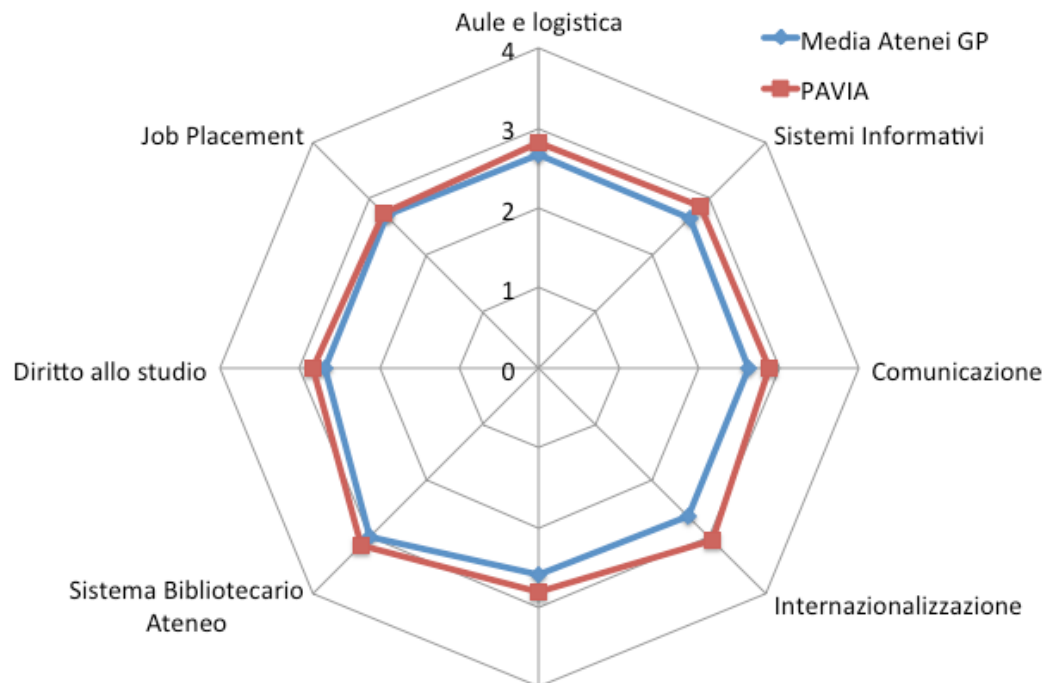
Indicatori di performance organizzativa di Struttura	Indicatori di efficacia/efficienza
Obiettivi specifici attribuiti dal dirigente	Attività progettuali
Comportamenti organizzativi	Pro-attività, capacità relazionale, competenze professionali
Capacità di valutare i collaboratori	Grado di differenziazione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

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.