

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA

PIANO INTEGRATO 2016

GENNAIO 2016

Sommario

Premesse e quadro normativo	3
1 Inquadramento strategico dell'ateneo	4
Aree e obiettivi strategici di miglioramento.....	5
2 La performance organizzativa: l'albero della performance e ambito di azione del Direttore Generale	7
La nuova organizzazione	9
Le linee guida ANVUR e il Piano integrato	11
3. Analisi delle aree di rischio	15
4. Comunicazione e trasparenza	23
5 La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	26
Il Direttore Generale	26
I dirigenti	28
Il personale senza responsabilità dirigenziale.....	30
Personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità di strutture di II livello	31
La performance del personale di categoria EP e D titolare di incarichi	32
La valutazione del personale di categoria B, C, D	32
6 Conclusioni	34

Premesse e quadro normativo

Il legislatore italiano negli anni è spesso intervenuto con provvedimenti volti a migliorare la qualità e le prestazioni della pubblica amministrazione per gli utenti finali. Tali interventi, tuttavia, si sono stratificati secondo logiche disconnesse, tali da generare un sovraccarico adempimentale, con il rischio di compromettere il raggiungimento degli stessi obiettivi perseguiti. Si pone oggi, e con forza, l'esigenza di ricondurre gli interventi a un disegno unitario, collocando le diverse azioni all'interno di una logica integrata che produca effetti di semplificazione e alleggerimento sostanziale degli adempimenti.

Nell'impianto normativo originario, il D.lgs. 150 del 2009, era previsto che la gestione del ciclo della performance degli Atenei fosse limitata al solo personale tecnico-amministrativo e affidata alla Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza (CIVIT ora ANAC) alla quale era assegnata analoga competenza per tutte le restanti P.A.

Con il D.L. n. 69/2013, convertito con L. 98/2013, la situazione è cambiata e le competenze sono state attribuite ad ANVUR. Pertanto, il legislatore ha riconosciuto il principio che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università debba essere integrato nell'ambito delle iniziative di valutazione in capo ad ANVUR. Nel contempo, gli adempimenti anticorruzione e trasparenza sono rimasti di competenza ANAC. Tuttavia, è stato da più parti rilevato come mantenere un approccio separato tra gestione della performance e anticorruzione depotenzi significativamente gli strumenti gestionali favorendo un'interpretazione formale e burocratica degli adempimenti. Non vi è dubbio, infatti, che i sistemi di monitoraggio delle performance (costi, efficacia) rappresentino uno strumento molto efficace per rilevare potenziali comportamenti in contrasto con il "bene pubblico". Non esistono soluzioni immediate per un fenomeno che ha radici culturali (corruzione nelle varie accezioni), ma il coinvolgimento e la responsabilizzazione degli organi di governo nella definizione dei piani gestionali-organizzativi consente di delineare in modo più trasparente le responsabilità di successi e fallimenti.

D'altra parte, i piani e i risultati gestionali organizzativi, oggetto del ciclo della performance, non possono essere letti in modo scollegato rispetto alle strategie nelle attività core dell'Ateneo. Le università agiscono in contesti sempre più complessi e internazionali per muoversi all'interno dei quali sono necessarie strutture gestionali adeguate. Ciò non significa allargare il piano della performance alla sfera docente, ma contestualizzare la performance organizzativa ed individuale del PTA ancorandola alle funzioni istituzionali dell'Ateneo. Mantenere l'indipendenza tra la sfera accademica e quella amministrativa è fondamentale ma lo è altrettanto la realizzazione di una proficua collaborazione. Occorre evitare la burocratizzazione della performance dell'Amministrazione e ciò può avvenire solo legando gli obiettivi gestionali e alla strategia complessiva di Ateneo.

Quanto detto trova corrispondenza all'interno del documento recentemente pubblicato da ANVUR, 'Linee Guida per la gestione integrata della Performance delle Università statali italiane'. Con la pubblicazione del documento, cui ha fatto seguito uno workshop di approfondimento dal titolo "La buona amministrazione nelle università e negli enti di ricerca", svoltosi lo scorso 26 giugno a Roma, ANVUR ha inteso avviare una nuova impostazione della gestione del ciclo della performance ispirata a principi di semplificazione e integrazione gestionale.

Lo strumento operativo proposto da ANVUR per gli atenei è il Piano Integrato, ovvero il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria.

La costruzione del Piano Integrato avviene seguendo i principi metodologici definiti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il cui aggiornamento 2016-2018 viene proposto in approvazione al CdA contestualmente al presente documento.

La struttura del Piano Integrato prevista dalle Linee Guida prevede cinque sezioni principali, che vanno intese quindi come un elenco di contenuti minimi che ANVUR ritiene indispensabili per una corretta gestione del ciclo integrato della performance dell'ateneo.

1 Inquadramento strategico dell'ateneo

Manca ancora una puntuale definizione del sistema di indicatori per valutare il raggiungimento degli indicatori strategici di Ateneo e dei relativi target. Tuttavia, significative indicazioni in termini di strategia dell'Ateneo possono comunque essere evidenziate considerando i seguenti elementi:

Posizionamento dell'Ateneo - Analizzando i risultati ottenuti dell'Ateneo negli ultimi anni ai fini dell'attribuzione dei finanziamenti ministeriali si osservano indicatori premiali con peso superiore alla sola componente dimensionale. Ciò significa buone performance in termini di didattica e ricerca e buone capacità competitive in termini di autofinanziamento confermate dai risultati ottenuti in relazione alle classifiche nazionali e internazionali. Le graduatorie confermano l'Università di Pavia tra le prime università italiane. Per quanto concerne quelle internazionali, è opinione di molti che esse siano largamente discutibili e non catturino davvero la realtà integrale delle università (come farebbe invece il sistema Multirank, promosso dalla UE, che si auspica di veder presto implementato con efficacia). Tuttavia, è indubbio che quelle classifiche orientino studenti e studiosi, leader politici ed economici di mezzo mondo. Quanto alle classifiche italiane, esse vedono l'Ateneo al 10° posto su 61 università statali, secondo il Sole 24 ore e al secondo posto tra quelli che Censis la Repubblica considera i "grandi Atenei".

Aree e obiettivi strategici di miglioramento.

A parte lo statuto, non esiste un documento specifico e ufficiale che contenga una definizione generale della missione e delle finalità dell'Università di Pavia.

L'Ateneo non ha ancora provveduto ad incorporare un'azione di pianificazione strategica in documenti di piano. Ha, tuttavia, elaborato un piano strategico tematico. Si tratta della definizione condivisa di cinque temi su ciascuno dei quali un numero significativo di studiosi di questo Ateneo, in totale 453, faranno convergere il loro impegno nei prossimi tre anni. Le aree individuate sono: la lingua del diritto, la tecnologia della salute, le migrazioni, l'oncologia, la manifattura additiva. Il processo d'individuazione di questi temi, avviato rigorosamente dal basso, ha coinvolto tutto l'Ateneo, utilizzando anche audizioni pubbliche e consulenti internazionali. L'Ateneo dispone quindi di proposte tematiche visibili da presentare ai propri interlocutori italiani ed esteri - siano altre università, o centri di ricerca, o aziende quale presupposto per stabilire cooperazioni proficue. Il fattore innovativo è, inoltre, rappresentato dal carattere interdisciplinare dei temi prescelti e il XXI secolo sarà un secolo di ricerca disciplinarmente ibrida. L'interdisciplinarietà però non è agevolmente praticabile in università mono-disciplinari. Ma l'Ateneo di Pavia, con i suoi dipartimenti che vanno dalla Musicologia alla Medicina molecolare, dalla Fisica alla Giurisprudenza, può ambire a rappresentare un luogo privilegiato in questa direzione.

È in preparazione un piano strategico per l'offerta formativa che consenta di aumentare il livello di attrattività dei corsi offerti dall'Ateneo e renda maggiormente coerente la dinamica e i costi reali sostenuti con l'applicazione del criterio ministeriale del costo standard per studente.

La collocazione sul mercato del lavoro dei laureati di Pavia è decisamente buona. A questo proposito, si hanno riscontri obbiettivi interessanti, anche sotto il profilo degli sviluppi di carriera e degli emolumenti. Risultati estremamente incoraggianti risultano dal Job Pricing University Report. Il problema maggiore è la incerta tenuta dell'affluenza di iscrizioni. Queste sono sostanzialmente stabili, ma non hanno partecipato della crescita registrata in altre sedi della Lombardia. Inoltre è scarsa l'affluenza alle lauree magistrali, che troppo spesso registrano frequenze inferiori alla numerosità minima. Ciò è tanto più deludente in quanto la qualità dell'insegnamento e della ricerca a Pavia avrebbe consentito di ritenere che la formazione magistrale potesse essere particolarmente competitiva. La soluzione di questo problema è uno dei risultati più importanti da conseguire. La numerosità, pur divenuta ancor più rilevante con l'introduzione dei costi standard, non può essere il solo criterio di istituzione o cancellazione dei corsi di laurea. Tuttavia è indispensabile che, se si preservano, per via del loro valore culturale e tradizionale, corsi di laurea poco numerosi, occorre che altri più numerosi aiutino a fare 'quadrare i conti'.

Il tema delle lauree magistrali è stato anche affrontato con la progettazione del formato LM+. Si tratta di un percorso basato sul principio della formazione variata accademico-professionale. L'iter degli studi dura un semestre in più con due semestri spesi presso un'istituzione o un'azienda. La proposta di questo formato sta trovando straordinaria accoglienza tra gli interlocutori esterni. In realtà, se adottato anche da altri atenei, potrà concorrere a un significativo cambiamento del panorama della formazione superiore in Italia.

Sempre nell'ambito dell'offerta formativa, un ulteriore target da raggiungere riguarda quella che, rispetto alla formazione tradizionale, si potrebbe definire formazione "di nuova generazione", tra cui i corsi di master. È un settore in significativo sviluppo, guidato prevalentemente dalla domanda. Esso suscita interesse anche come possibile fonte di ricavi. Dal 2011 al 2013 gli iscritti ai master sono di molto aumentati e notevole è anche la percentuale di iscritti provenienti da altre regioni.

In ambito di terza missione, l'Ateneo ha istituito un pro-rettorato che si è rivelato di grande utilità strategica e pratica per il confronto con le imprese finalizzato a intrecciare collaborazioni di ricerca, favorire gli sbocchi lavorativi dei laureati, condividere iniziative di internazionalizzazione. Importante specialmente la partecipazione, insieme alle Università di Milano, ai tavoli proposti da Assolombarda per il match-making dell'innovazione, per il dottorato industriale, per tirocini e gli stage e le lauree triennali in alternanza scuola-lavoro. Si è poi realizzato un Protocollo con Confindustria, Polo tecnologico e Istituto del Commercio Estero per un progetto pilota su Pavia finalizzato a ridurre la distanza tra mondo accademico e produttivo e a facilitare il trasferimento tecnologico. Con la formula "Unipv-Innovation", abbiamo tenuto a battesimo una comunità tecnologica che si riunisce ogni quadrimestre in un collegio. Si sono infatti svolti quattro incontri con più di cento presenze ciascuno. Negli incontri vengono presentate esperienze di imprenditori di successo e organizzate presentazioni delle idee di studenti ideatori.

Una delle novità più importanti in questo ambito è lo sviluppo del progetto Aster, con la ristrutturazione dell'edificio di entomologia dell'Università per una spesa di 440.000 euro. L'acquisto di strumentazione scientifica per un milione di euro, ad opera della Fondazione Banca del Monte, consentirà l'insediamento, all'inizio del 2016, di cinque aziende promosse da ricercatori ed ex-studenti dell'Ateneo.

In questo ambito si colloca pure l'attività di ECM, con l'organizzazione di un ufficio di educazione permanente in medicina, fino ad oggi gestito all'interno del Dipartimento di Scienze del Farmaco. Si intende realizzare un servizio che funzioni come unico riferimento per i docenti dell'area sanitaria e in futuro di altre aree.

2 La performance organizzativa: l'albero della performance e ambito di azione del Direttore Generale

Il presente documento s'innesta all'interno del ciclo della performance dell'Ateneo e rappresenta la fase di definizione degli ambiti prioritari di intervento della Direzione Generale in relazione ai quali vengono identificati e articolati gli obiettivi gestionali attribuiti alle aree dirigenziali e alle restanti strutture organizzative (come evidenziato in grassetto in Fig.1).

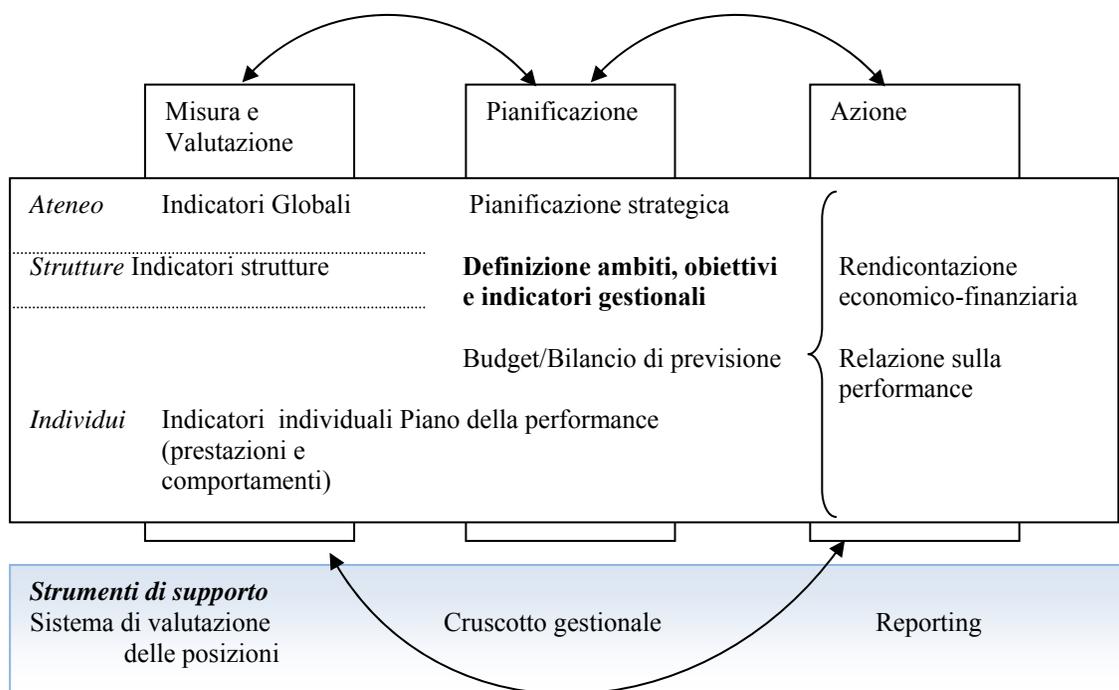


Fig. 1 – Il ciclo della performance

L'albero della performance, di seguito rappresentato in Fig.2, evidenzia la mappa logica da seguire. Dalla definizione della strategia, si ricavano 'a cascata' gli indicatori attraverso i quali misurare la performance dell'organizzazione complessivamente intesa, gli obiettivi e gli indicatori specifici per ogni singola struttura, gli obiettivi e indicatori per le performance individuali.

Gli obiettivi di un'organizzazione devono sempre essere definiti 'in cascading' ovvero partendo dagli obiettivi strategici di Ateneo, la Direzione Generale individua gli ambiti di interesse prioritario dell'azione gestionale amministrativa, in base ai quali si definiscono gli obiettivi di Area, Settore, Unità, Dipartimento, etc...



Fig.

2

-

L'albero

della

performance

La nuova organizzazione

Con la recente Delibera 362 del 2015, poi, il Consiglio di Amministrazione dell'Università di Pavia ha approvato la nuova riorganizzazione delle Aree Dirigenziali, resasi necessaria in seguito all'emanazione della Riforma Gelmini ed alle conseguenti ricadute in termini organizzative sulle attività di supporto.

La nuova struttura organizzativa prevede le seguenti sei Aree di livello dirigenziale:

Area Didattica e Servizi agli studenti

Area Ricerca e Terza missione

Area Ambiente, Sicurezza e laboratori

Area Beni Culturali

Area Risorse Umane e Finanziarie

Area Tecnica Informatica

Tale strutturazione risulta maggiormente coerente con il numero di dirigenti di ruolo in organico all'Ateneo ed evita l'attribuzione di "interim" che riducono l'efficienza e la funzionalità delle strutture aumentandone i costi.

Ogni Area a sua volta risulta suddivisa in Settori, strutture di secondo livello, ai quali verrà attribuita la responsabilità di processi omogenei.

I centri di servizio, pur mantenendo la propria autonomia, sono ricondotti come responsabilità funzionale alle Aree dell'Amministrazione. Nell'ambito dei Settori verranno successivamente individuate delle Unità, strutture organizzative di terzo livello, che dovranno essere caratterizzate da adeguatezza del livello di polivalenza degli operatori, al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività e dovranno prevedere l'afferenza di un congruo numero di persone.

La riorganizzazione appena illustrata è entrata in vigore il 1° gennaio 2016; verrà ulteriormente definita in corso d'anno, subito dopo il primo semestre.

Si riporta di seguito il nuovo organigramma di Ateneo:

gennaio 2016

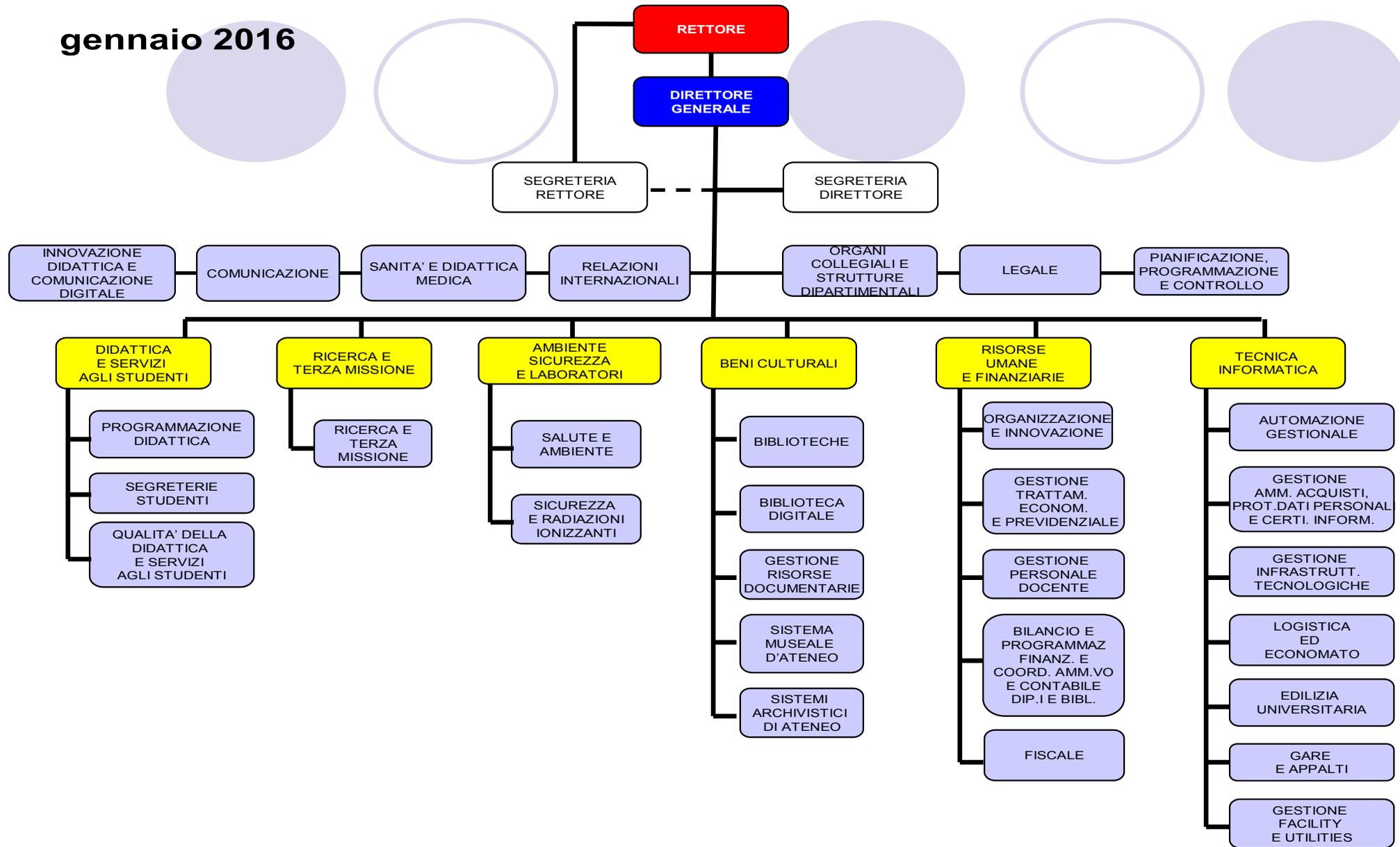


Fig. 3- L'organigramma dell'Amministrazione dal 1 gennaio 2016

Le linee guida ANVUR e il Piano integrato

Al fine di approfondire le riflessioni maturate dall'esperienza degli Atenei italiani in questi anni, la redazione delle 'Linee Guida per la gestione integrata della Performance delle Università statali italiane', di cui sopra è stata preceduta da alcuni incontri di Gruppo di Lavoro ANVUR – CODAU, nell'ambito dei quali era stata condivisa la proposta di un Piano e Ciclo della Performance che puntasse alla sostanza sopra la forma e che ponesse la "performance" come punto nodale su cui trasparenza e anticorruzione incidono. In quest'ottica, si era posto un forte accento sul concetto di integrazione basato su un nuovo strumento di gestione del ciclo della performance, il cosiddetto "Piano integrato".

Per sviluppare una reale integrazione, occorre mettere a punto e sperimentare metodologie di programmazione che consentano di costruire un'efficace correlazione tra gli aspetti di performance e quelli di anticorruzione e trasparenza. A tale scopo, l'Ateneo partecipa a un laboratorio innovativo nell'ambito del progetto Good Practice e il presente documento è costruito in tale ottica di integrazione.

Per l'anno 2016, seguendo la logica di 'cascading' espressa dall'albero della performance sopra illustrato, il quadro di obiettivi gestionali è stato definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti.

La rappresentazione di un quadro di obiettivi condiviso per l'anno 2016 distingue gli obiettivi per ambiti di azione prioritaria corrispondenti alle funzioni dell'Ateneo (didattica, ricerca, terza missione e gestione). Al fine di ottenere risultati mirati alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, alla sostenibilità organizzativa e finanziaria, nonché al benessere organizzativo di tutti coloro che concorrono alla realizzazione della mission dell'Ateneo, gli obiettivi attribuiti al team dirigenziale e ai responsabili di struttura sono stati classificati per riga nelle seguenti categorie:

Obiettivi di innovazione

Obiettivi di miglioramento dell'efficienza

Obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni

Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management)

La classificazione può essere sintetizzata dalla tabella seguente (Tab. 1), dove in riga si riportano le quattro categorie sopra riportate, mentre in colonna vengono distinte le aree prioritarie di azione. In ogni casella, all'incrocio delle due categorie si riporta l'obiettivo o gli obiettivi corrispondenti. Considerando che esistono obiettivi 'a finalità multiple' che puntano, ad esempio, al miglioramento dell'efficienza con il recupero delle aree di rischio, o che sono funzionali sia alla didattica che alla ricerca o alla terza missione, si è proceduto alla classificazione privilegiando l'aspetto prevalente.

Ai vari obiettivi vanno fatti corrispondere i relativi indicatori di misurazione, il target da raggiungere per l'anno 2016 e l'eventuale richiesta di budget ovvero la previsione in termini di risorse, in aggiunta a quelle attribuite per il funzionamento, da dedicare all'iniziativa per il raggiungimento dei risultati.

Nella tabella sono evidenziati gli obiettivi gestionali ritenuti di maggior rilevanza i cui risultati, soprattutto per gli obiettivi posti nella parte superiore nella tabella, non sono raggiungibili senza un impegno comune, coerente e condiviso, tra parte politica e gestionale.

In allegato viene, inoltre, riportata l'articolazione dettagliata degli obiettivi per singola area dirigenziale che comprende in aggiunta agli obiettivi presenti nel quadro generale di Tab.1 gli ulteriori obiettivi attribuiti alla struttura per l'anno 2016.

Ogni dirigente procederà, inoltre, ad articolare i propri obiettivi in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla sua responsabilità e a formalizzare tale attribuzione in modo da consentire la valutazione dei risultati per obiettivi anche in relazioni ai responsabili gestionali di livello non dirigenziale e il personale afferente.

Occorre, in ogni caso, sottolineare che l'identificazione di obiettivi specifici non esime nessuna struttura dell'Ateneo dal realizzare con cura le attività ordinarie nonché eventuali interventi aggiuntivi che si rendessero necessari in relazione a sopravvenute esigenze derivanti da obblighi normativi o da espressioni di volontà degli Organi di Governo.

Tab. 1–Il quadro condiviso di obiettivi 2016 per l'Ateneo di Pavia

Categoria obiettivo	Ambiti prioritari di intervento								
	1. Didattica			2. Ricerca			3. Terza missione		
	Obiettivo	Budget 2016 richiesto*	Indicatore	obiettivo	Budget 2016 richiesto*	Indicatore	obiettivo	Budget 2016 richiesto*	Indicatore
Innovazione	Supporto al Piano Strategico di Ateneo		N° studenti iscritti	Presentazione istanze on-line	20.000	% di istanze gestite	Produzione di MOOCs	90.000	N° di corsi erogati
	Gestione Master e Corsi di perfezionamento		N° master e corsi conformi ai requisiti di qualità definiti	VQR 2011-2014		Indicatori di risultato	Sistema Museale - apertura al pubblico e biglietteria		Importo complessivo incassato
	Attivazione corsi e supporti on-line in lingua		N° utenti	Sistema Bibliotecario: progetto biblioteconomico Petrarca-Boezio		Rispetto tempi e obiettivi cronoprogramma			N° visitatori
	U-GoV gestione tasse e contributi		% contribuzione gestita	Sistema informativo per la ricerca	10.000	% prodotti, strutture, attività censiti e gestiti			
	Lauree magistrali + Servizio Sanità e Didattica medica		N° di corsi attivati						
	Sistema di piattaforma KIRO	30.000	% implementazione nuovo modello organizzativo						
Miglioramento efficienza	Dematerializzazione processi gestionali didattica	50.000	N° processi dematerializzati	Gestione Sistema Bibliotecario: analisi logistica per ottimizzazione costi e recupero del progresso	95.371	% progresso recupero/ costi unitari per punto operativo	Gestione informatizzata prestazioni c/terzi		% di fatturato gestita
				Dematerializzazioni documenti di audit	20.000	% di documentazione dematerializzata			
				Stabulari centralizzati		Realizzazione Stabulario unico e definizione procedure di utilizzo			
Soddisfazione utenti	UGoV-Planner	10.000	% aule/insegnamenti gestiti	Supporto a progetti europei e internazionali		N° progetti/ Finanziamenti assegnati	Campus della Salute	50.000	Rispetto temi e attività da cronoprogramma
	Revisione portale di Ateneo	19.100	Nuovo Sito in uso entro il				San Tommaso		Rispetto temi e attività da cronoprogramma
	Incremento internazionalizzazione didattica		N° corsi in lingua inglese				Palazzo Botta I		Rispetto temi e attività da cronoprogramma
	Rinnovamento gestionale aule informatizzate		N° postazioni				Promozione internazionale di Unipv	30.000	N° eventi/azioni
	Gestione sportello studenti stranieri		N° studenti stranieri						
Risk management/Anticorruzione /trasparenza	Attivazione processi di controllo da segnalazione a garante studenti, ecc.		N° segnalazioni gestite	Valutazione rischio biologico		N° strutture valutate	Antiriciclaggio		% di implementazione procedura di controllo
				Piano audit progetti di ricerca		n° progetti auditati ed entità finanziaria dei mesi			
	4. Gestione								
	Obiettivo	Budget 2016 richiesto*	Indicatore						
Innovazione	Gestione Piano Integrato		Sperimentazione e approvazione risultati entro il 30/06/2017						
	Adeguamento sistema telefonia di Ateneo	200.000	% di edifici e strutture adeguata						
	U-GoV : budget di cassa		% implementazione procedura/ n° sofferenze di cassa/ tempi di pagamento						
	Creazione archivio pratiche legali		% di completamento						
	Definizione di un organico standard per tipologia di struttura e valutazione dei carichi di lavoro		Approvazione del modello di analisi e programmazione del PTA entro il 30/06/2016						
Miglioramento efficienza	Conservazione sostitutiva documenti	25.000	% di documenti conservati						
	Revisione flussi documentali per semplificazione ciclo passivo	10.000	Realizzazione flusso e archivio informatizzato entro il						
Soddisfazione utenti	Budgeting e cost control		% di completamento reportistica e implementazione quadro informativo						
	Implementazione servizi Ateneo Card	50.000	N° di servizi implementati						
	Revisione e implementazione sistema informativo gestione spazi	80.000	% di spazi gestiti a sistema e % completamento informazioni a corredo						
Risk management/Anticorruzione /trasparenza	Sistema approvvigionatorio	80.000	% della spesa complessiva coperta per tipologia merceologica di riferimento						
	Planning		N° accordi quadro						
	Prevenzione incendi	100.000	N° di procedure/strutture auditate						
	Portale della trasparenza - Attivazione portale della trasparenza CINECA	15.000	% adeguamento raggiunta						
	Progetto security	40.000	Attivazione del servizio						
			% di implementazione						

* La colonna riporta solo le richieste di budget aggiuntivo. Tutte le iniziative che non identificano un valore si intendono finanziate su quanto già attribuito nel funzionamento.

Entro il primo quadrimestre del 2016, si procederà ad una definizione maggiormente analitica del quadro di obiettivi assegnati e approvati dal Consiglio di Amministrazione nonché dei relativi indicatori e target. Con particolare riferimento agli obiettivi complessi, articolati e condivisi, per ogni singolo obiettivo sarà identificato il 'referente di progetto' e i referenti per ogni struttura coinvolta, nonché un piano di attività che evidenzii l'eventuale durata pluriennale dell'obiettivo individuando anche, se ritenuto utile, 'sotto indicatori' per fase di attività.

In occasione della chiusura dell'esercizio contabile dell'anno 2015 e della relativa quantificazione di eventuali riserve libere, il processo di attribuzione degli obiettivi verrà rivisto quantificando con maggior precisione gli stanziamenti già assegnati ed integrando opportunamente gli obiettivi inserendo quelli eventualmente non finanziati in fase di budget per mancata copertura dei relativi costi.

A metà anno, dopo la chiusura del I° semestre 2016, il processo contempla la cd. 'fase di monitoraggio in itinere'. In sintesi, verrà effettuata una verifica in merito allo stato di avanzamento delle attività per ogni singolo obiettivo attribuito, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere le azioni correttive da intraprendere. Se ritenuto necessario, in relazione a cause esogene non prevedibili, si procederà ad una revisione degli obiettivi assegnati.

La rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno 2016 avverrà con la presentazione della Relazione sulla Performance 2016 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno 2017.

3. Analisi delle aree di rischio

L'ANAC ha recentemente pubblicato l'aggiornamento del Piano nazionale anticorruzione 2015. Tale aggiornamento origina da un monitoraggio sulla qualità dei Piani finora prodotti dalle P.A., al fine di identificare le principali criticità e "lo stato dell'arte" della strategia di prevenzione della corruzione.

L'ANAC ha riconosciuto la non aderenza dei risultati ottenuti in termini di prevenzione della corruzione dalle misure introdotte a seguito della L.10/2012. In particolare, sono stati evidenziati alcuni elementi, assolutamente condivisibili. La fase maggiormente critica risulta essere **l'analisi del contesto esterno**, insufficiente o inadeguata nel 96,52% dei PTPC analizzati. Risulta, pertanto, inadeguata la capacità delle amministrazioni di leggere ed interpretare le dinamiche socio-territoriali e di tenerne conto nella redazione del PTPC. L'analisi del contesto interno, da attuare attraverso l'analisi dei processi organizzativi (mappatura dei processi), pur essendo meno critica della precedente fase, risulta tendenzialmente non adeguata.

In linea con i trend delineati finora, anche la valutazione del rischio presenta ampi margini di miglioramento nella maggioranza dei PTPC analizzati. Emerge la concreta difficoltà delle amministrazioni di individuare correttamente i rischi di corruzione, di collegarli ai processi organizzativi e di utilizzare un'adeguata metodologia di valutazione e ponderazione dei rischi e di successiva individuazione delle misure di prevenzione e di programmare gli interventi organizzativi finalizzati a ridurre il rischio corruttivo.

Complessivamente, la qualità dei PTPC sembra scontare problematiche e cause strutturali che concernono da una parte i ruoli e le responsabilità di soggetti che operano nelle amministrazioni e, dall'altra, gli indirizzi del PNA rivolti indistintamente a tutte le amministrazioni. I fattori di successo per migliorare le strategie di prevenzione della corruzione, evitando che queste si trasformino in un mero adempimento, sembrano essere la differenziazione e la semplificazione dei contenuti del PNA, a seconda delle diverse tipologie e dimensioni delle amministrazioni, nonché l'investimento nella formazione e l'accompagnamento delle amministrazioni e degli enti nella predisposizione del PTPC.

Un'ulteriore e particolarmente significativa ragione della scarsa qualità dei PTPC e della insufficiente individuazione delle misure di prevenzione è, senza dubbio, il ridotto coinvolgimento dei componenti degli organi di indirizzo della "politica" in senso ampio.

ANAC riconosce, quindi, quello che era un vizio di origine della normativa anticorruzione italiana ovvero l'impossibilità di attuare un'efficace politica di prevenzione della corruzione da parte della P.A. in assenza di differenziazione in relazione a tipologia e dimensione degli enti, di adeguati strumenti di accompagnamento, di risorse dedicate, di un profondo coinvolgimento degli organi di governo e di un congruo intervallo temporale.

Inserire innumerevoli prescrizioni a scadenza ravvicinata in provvedimenti normativi susseguenti e, a volte, incoerenti, induce le PA al rispetto degli adempimenti in senso esclusivamente formale attraverso procedure non contestualizzate. In questo modo si ottengono risultati non solo inadeguati a fronteggiare i veri rischi di corruzione ma che, paradossalmente, li aumentano. Infatti, qualsiasi forma di rallentamento alla velocità attesa dei processi si trasforma inevitabilmente in incremento di inefficienza e l'inefficienza meglio nasconde i fenomeni corruttivi.

La Tab.2 evidenzia i macro-processi gestionali dell'Ateneo identificati dal protocollo GP e i risultati delle analisi effettuate riguardo a livello di rischio (inteso come prodotto della probabilità che esso si verifichi e dell'impatto in termini organizzativi, economici e reputazionali, valutato sulla base delle indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione tramite identificazione delle Aree/attività a rischio), efficienza (posizionamento rispetto al benchmark in termini di costi unitari nel progetto GP), efficacia (posizionamento rispetto al benchmark in termini di customer satisfaction nel progetto GP), interventi organizzativi già attuati e programmati per l'anno 2016, nonché le Unità Organizzative responsabili del processo e dell'intervento.

Tab 2 . Analisi delle attività a rischio nell'ambito dei macro-processi identificati dal protocollo GP

MACRO-PROCESSI	ATTIVITA' A RISCHIO	GRADO DI RISCHIO	COSTI UNITARI	CUSTOMER SATISFACTION	Interventi già attuati o programmati 2016	U.O. responsabile processo	U.O. responsabile intervento
1. Pianificazione, controllo e statistica	Auditing		BASSO	BUONA	Avvio di un sistema di auditing	SPPC	
2. Contabilità			MEDIO	BUONA			
	Pagamenti a favore di società, imprese, altri soggetti	BASSO			Piattaforma ministeriale Certificazione Crediti; fatturazione elettronica	ARUF/Segreterie Dipartimenti	
	Pagamento emolumenti e rimborsi a favore del personale, dei collaboratori e soggetti esterni	MEDIO			Incremento reportistica e attivazione del portale trasparenza	ARUF	ATI/SL
3. Affari legali e istituzionali			BASSO				
	Gestione documentale da parte dei Dipartimenti	MEDIO			Utilizzo di Titulus organi da parte dei Dipartimenti	SOC	ATI/SOC
	Gestione contenzioso	MEDIO			Creazione archivio pratiche legali	SL	SL
4. Comunicazione			ALTO	ALTA*			
	Sponsorizzazioni e fundraising	MEDIO			Antiriciclaggio	ARUF/Segreterie Dipartimenti/SC	ARUF/SPPC
5. Servizi sociali e welfare			ALTO				
6. Personale			BASSO	ALTA	Analisi organizzativa finalizzata alla mappatura di tutti i processi gestionali-amministrativi ai fini della gestione del rischio e alla valutazione dei carichi di lavoro di tutto il PTA	ARUF	ARUF
	Personale e contratti di lavoro; Procedure selettive e concorsuali	ALTO			Regole per la costituzione commissioni	ARUF	
	Attribuzione di benefit al personale	MEDIO					
	Incarichi e compensi accessori	MEDIO			Revisione del processo di costituzione e certificazione dei Fondi accessori	SPPC	
	Rilascio nulla osta incarichi esterni	BASSO			Piattaforma RASI	ARUF	
	Concessione permessi e congedi	BASSO				ARUF	
	Valutazione e sistema premiante	BASSO			Revisione del processo di valutazione e regolamentazione distribuzione fondo premiale	ARUF	
7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi	Gestione Appalti	ALTO			Sistema approvigionatorio - Prosecuzione attività di centralizzazione degli acquisti per le categorie merceologiche individuate -Definizione di contratti quadro per la manutenzione ordinaria del patrimonio dell'Ateneo - definizione e monitoraggio indicatori approvigionamento	ATI/Segreterie Dipartimenti	ATI/SPPC/SL
8. Edilizia_Interventi sul costruito	Gestione Affidamenti e selezione fornitore	ALTO	BASSO				
9. Approvigionamenti	Gestione procedure negoziate	ALTO	ALTO	BASSA			
	Gestione spese in economia	ALTO					

	Gestione patrimoniale beni mobili	BASSO			Incarico ad una società esterna di revisione per l'analisi e la certificazione dei dati che confluiranno nel primo stato patrimoniale dell'Ateneo	ATI/AASL/Segreterie Dipartimenti	
	Gestione contratti (compresi rifiuti)	MEDIO			accordi quadro per gestione centralizzata		
	Servizio cassa	MEDIO					
10. Servizi generali e logistici			ALTO	BASSA**			
11. Sistemi informativi			BASSO	BASSA**			
12. Orientamento in entrata			BASSO	MEDIA			
13. Gestione alloggi e mense e vita collegiale							
14. Gestione delle borse di studio	Attribuzione di borse di studio e benefit (compensi di collaborazione 150 ore; compensi tutorato; esoneri contribuzione)	MEDIO	ALTO	ALTA	Attivazione processi di controllo da segnalazione a garante studenti	AD	AD
15. Didattica in itinere	procedure di rilascio certificazione e di carriera	BASSO	ALTO	MEDIA			
	procedure di registrazione di atti di carriera (registrazione esami; controllo flussi informatici; procedure di annullamento atti)						
16. Formazione post-laurea			ALTO				
17. Orientamento in uscita			ALTO				
18. Internazionalizzazione studenti			ALTO	ALTA			
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA			BASSO				
20. Biblioteche			MEDIO	ALTA			
	Selezione fornitori di risorse bibliografiche e acquisizioni beni e servizi	BASSO					
21. Trasferimento tecnologico							
22.23. Supporto alla gestione dei progetti di ricerca			BASSO	ALTA			
	Gestione finanziamenti esterni	BASSO			Piano audit progetti di ricerca	ART/Segreterie Dipartimenti	ART/ARUF/SPPC
24. Supporto tecnico all'attività di ricerca							
25. Supporto alle gestione ospedaliera							
26. Musei							

Le caselle con sfondo grigio si riferiscono a interventi già attuati

* CS riferita agli studenti	
** CS riferita al personale	
ARUF = Area Risorse Umane e Finanziarie	
ATI = Area Tecnico Informatica	
ART = Area Ricerca e Terza missione	
AD = Area Didattica e Servizi agli studenti	
AALS O Area Ambiente Sicurezza e Laboratori	
SL = Servizio Legale	
SPPC = Servizio Pianificazione Programmazione e Controllo	
SOC = Servizio Organi Collegiali e strutture dipartimentali	

Occorre, peraltro, sottolineare come la corretta individuazione dei processi a rischio corruzione, la loro valutazione in funzione del livello di rischio nonché la successiva individuazione delle misure di prevenzione e degli interventi organizzativi finalizzati a ridurlo, non può prescindere dalla presenza di specifiche competenze ed expertise. L'applicazione della L.231/2001 nel mondo corporate ha comportato tempo, risorse dedicate e un cambio radicale di approccio a questi temi. Ritenere superabili le innegabili carenze di risorse esperte e dedicate attraverso l'imposizione di adempimenti normativi dimostra una grave miopia istituzionale e non depone a favore di una reale volontà di affrontare seriamente la problematica. Per ovviare almeno in parte alle carenze interne in termini di autoanalisi organizzativa, l'Ateneo ha deciso di aderire all'iniziativa "laboratorio Risk Management" all'interno del progetto Good Practice, coordinato dal MIP. Il progetto Good Practice, al quale l'Ateneo aderisce ormai da molti anni, si pone l'obiettivo di misurare e confrontare la performance dei processi gestionali delle Università aderenti. In particolare, nella nuova iniziativa, l'approccio è stato orientato all'analisi e alla gestione del rischio in un'ottica manageriale, con riferimento ai cosiddetti rischi strategici o emergenti.

La metodologia utilizzata, attraverso l'analisi della letteratura internazionale, della rassegna stampa e dei dati dei social, interviste dirette al Direttore Generale e altri responsabili, ha portato all'elaborazione di alcuni strumenti operativi che possono supportare i decisori negli atenei nel monitoraggio e gestione dei principali fattori di rischio strategico. In particolare, si è scelto di far riferimento a specifici eventi dannosi effettivamente verificatisi e all'interazione con il sistema dei principali stakeholders. È stato costruito un catalogo di rischi che fornisce un riferimento per l'identificazione e la discussione dei rischi strategici. Complessivamente sono stati identificati 80 potenziali eventi appartenenti alle seguenti 9 aree di rischio: contesto esterno, relazioni con terzi, governance e strategia, didattica, ricerca e terza missione, approvvigionamenti ed edilizia, risorse umane, sicurezza di persone ed asset, comunicazione. Per ciascun ateneo è stato sviluppato un profilo di rischio che fornisce un quadro di sintesi in termini di rischi percepiti come rilevanti e di rischi effettivamente verificatisi.

L'Ateneo di Pavia risulta caratterizzato da un profilo di elevata percezione del rischio sia in relazione agli eventi effettivamente verificatisi che a quelli potenziali.

La Tab.3 mostra rispettivamente i risultati dell'analisi della Rassegna stampa degli anni dal 2012 al 2014 in termini di numerosità degli articoli connessi a fattori di rischio classificati per Aree gestionali di rischio, origine (di sistema, amministrazione, docenti, studenti, altri stakeholders), tipologia del danno (asset, reputazione, continuità, persone).

L'Ateneo ha deciso di aderire anche alla prossima edizione dell'iniziativa nella quale verrà effettuato un affinamento della metodologia di analisi dei rischi e del relativo impatto sul piano integrato. Indubbiamente, l'analisi dei processi finalizzata all'individuazione e valutazione del rischio corruttivo e del relativo trattamento necessita di ulteriori approfondimenti. Anche nel documento di aggiornamento del PNA 2015, ANAC consente di completare la mappatura generalizzata dei propri processi distribuendola nelle prossime due annualità (2016 e 2017).

Tab. 3 - Numerosità degli articoli comparsi in Rassegna Stampa dal 2012 al 2014 connessi a fattori di rischio

Altri Stakeholders	27
Asset	7
Sicurezza persone e asset	7
Continuità	2
Relazione con enti terzi	2
Persone	1
Sicurezza persone e asset	1
Reputazione	17
Contabilità e finanza	1
Didattica e student experience	5
Relazione con enti terzi	7
Risorse Umane	2
Sicurezza persone e asset	2
Amministrazione	70
Asset	1
Sicurezza persone e asset	1
Continuità	5
Relazione con enti terzi	4
Risorse Umane	1
Reputazione	64
Approvvigionamenti ed edilizia	7
Contesto e sistema	1
Didattica e student experience	40
Relazione con enti terzi	1
Risorse Umane	15
Di Sistema	4
Reputazione	4
Didattica e student experience	3
Ricerca	1
Docenti	121
Reputazione	121
Approvvigionamenti ed edilizia	105
Didattica e student experience	15
Risorse Umane	1
Studenti	14
Persone	2
Sicurezza persone e asset	2
Reputazione	12
Comunicazione	5
Didattica e student experience	7
Totale complessivo	236

Sempre allo scopo di mettere a sistema gli adempimenti relativi ad anticorruzione e trasparenza, è stato anche recentemente costituito un gruppo di lavoro dedicato, con i seguenti obiettivi:

- definizione di un perimetro di azione entro il quale procedere all'aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione ed alla redazione della Relazione annuale del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione;
- mappatura dei processi dell'Ateneo;
- implementazione di un sistema di gestione del rischio corruzione;
- definizione delle misure di contrasto alla corruzione, con particolare riguardo alla rotazione del personale e ai controlli a campione;
- informatizzazione del processo di pubblicazione di informazioni, documenti e dati, richiamati dalla normativa sulla trasparenza;
- implementazione di un sistema di monitoraggio e controllo relativo a quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e dal Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità.

L'opportunità della costituzione di detto gruppo di lavoro è stata rinvenuta nella complessità e trasversalità a tutte le strutture dell'Ateneo degli adempimenti previsti dalla normativa, peraltro in continua evoluzione, in tema di anticorruzione e trasparenza amministrativa.

Per quanto riguarda il collegamento tra performance e prevenzione del rischio, nella matrice degli obiettivi 2016 di Ateneo, riportata in Tab.1, è stata evidenziata una specifica categoria di obiettivi 'Risk management, anticorruzione e trasparenza'. In particolare, gli obiettivi identificati e attribuiti rispetto alle funzioni primarie dell'Ateneo sono i seguenti:

Didattica (segnalata da ANAC come area di rischio specifica dell'Università): l'obiettivo si concretizza nella definizione e messa a punto di un processo di controllo derivante dalle segnalazioni degli studenti al Garante.

Ricerca: si procederà all'identificazione di criteri adeguati alla valutazione del rischio biologico e del rischio cancerogeno mutogeno per le strutture di ricerca, implementandone il calcolo nel sistema di gestione on-line delle schede di rischio lavorativo, nonché a una più puntuale definizione ed implementazione di un Piano di audit per i progetti di ricerca, già sperimentalmente avviato lo scorso anno. Inoltre, la consolidata attività di auditing su tutti i progetti di ricerca ministeriali (PRIN, FIRB e FIR), verrà affiancata dall'applicazione in via sperimentale di una procedura di audit interno sui progetti più complessi finanziati da Enti Territoriali, Fondazioni e altri Ministeri che finanziano progetti (MISE, Ministero della Salute,

etc.). Verranno quindi organizzate visite ispettive presso i Dipartimenti coordinando le attività di verifica effettuate dalle altre unità organizzative coinvolte nel processo di audit, con la redazione di rapporti e dei verbali finali.

Terza missione: l'obiettivo è quello di implementare una procedura di controllo per prevenire il rischio di riciclaggio in relazione ai contratti di ricerca e conto terzi stipulati dalle strutture dipartimentali, nonché al fundraising di Ateneo.

In relazione alle attività più tipicamente gestionali, gli obiettivi 'Risk management' attribuiti per l'anno 2016 sono i seguenti:

- l'ulteriore implementazione del Sistema Approvvigionatorio di Ateneo che consenta di avere una visione complessiva delle procedure di acquisto basate su una corretta gestione delle diverse fasi (programmazione, selezione dei contraenti, verifica dell'aggiudicazione, della stipula e della regolare esecuzione e rendicontazione del contratto) (obiettivo biennale);
- configurazione ed avvio del gestionale 'Planning' finalizzato alla costruzione di un sistema di audit procedurale (obiettivo biennale);
- prevenzione incendi e Progetto Security finalizzati rispettivamente alla valutazione del rischio incendio e del rischio impiantistico strutturale degli edifici dell'Ateneo (obiettivo triennale) e al controllo degli accessi al palazzo Golgi-Spallanzani attraverso l'implementazione di un servizio di vigilanza attiva per l'Ateneo (obiettivo biennale);
- mappatura dei processi dell'Ateneo al fine della definizione puntuale di un sistema di gestione del rischio corruzione;
- attivazione del portale della trasparenza CINECA finalizzato all'estrazione dei dati da pubblicare ai fini della trasparenza.

4. Comunicazione e trasparenza

Una Pubblica Amministrazione deve perseguire obiettivi di efficienza, efficacia, qualità dei servizi offerti, ma nello stesso tempo deve garantire trasparenza e prevenire qualsiasi tipo di fenomeno corruttivo. Il personale deve essere chiamato a fornire le proprie prestazioni con il massimo impegno come compete a chi fornisce un servizio pubblico che impatta in modo rilevante sulla comunità. D'altro canto, tuttavia, l'Amministrazione deve assicurare buone condizioni di lavoro esemplari e dare applicazione a criteri di programmazione e di successiva valutazione che promuovano politiche attive delle pari opportunità e del benessere organizzativo. L'implementazione di tali politiche viene effettuata in stretta collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia dell'Ateneo.

Per quanto riguarda le azioni connesse al benessere organizzativo, verranno attenzionati i seguenti ambiti di intervento:

- 1) Organizzazione di corsi di formazione e specifiche iniziative sul tema. In particolare, si segnalano le seguenti azioni volte a sensibilizzare il personale sulle problematiche connesse al benessere organizzativo e alle pari opportunità:
 - a. un apposito modulo inserito nel corso per i neo-assunti;
 - b. incontri formativi con tutti i dirigenti, capiservizio, segretari, ecc.
 - c. approfondimento del lavoro di mappatura delle competenze individuali con azioni di accompagnamento, coaching, ecc.
- 2) Indagine sul benessere organizzativo e successiva organizzazione di 'focus group' in relazione all'analisi dei risultati e all'evidenza di eventuali situazioni di disagio lavorativo. Nel 2016, l'indagine verrà svolta nell'ambito delle attività del progetto Good Practice. Sarà, quindi, possibile analizzarne i risultati in relazione a quelli ottenuti dagli altri atenei partecipanti.
- 3) In sede di contrattazione, l'Amministrazione e il Delegato del Rettore per le Risorse umane, hanno aderito alla richiesta delle organizzazioni sindacali impegnandosi ad avviare un confronto approfondito su tutte le questioni riguardanti il benessere del personale e il clima lavorativo.
- 4) Implementazione delle ulteriori azioni positive previste dal Piano Triennale approvato dal CUG.

- 5) In riferimento al flusso informativo, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione di Ateneo e il Piano Integrato vengono pubblicati sul portale di Ateneo. Ai documenti viene data massima diffusione sia a mezzo posta elettronica che in occasione di incontri con i Dirigenti, i Responsabili di Servizio e i Segretari di Dipartimento. Così come è stato ampiamente diffuso il recente aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione, pubblicato lo scorso 2 novembre dall'ANAC, tramite la newsletter di Ateneo dedicata all'analisi normativa e attraverso l'invio a tutti i Dirigenti e i capiservizio di una sinossi dello stesso. Inoltre, è stata effettuata un'attività di sensibilizzazione sulla obbligatorietà degli strumenti connessi alla normativa anticorruzione, attraverso l'invio alle società partecipate ed agli enti in vario modo collegati all'Ateneo di una nota richiamante la recente determinazione n. 8 del 2015 dell'ANAC.
- 6) Nell'ottica della implementazione di un sistema di ascolto permanente sui temi dell'anticorruzione e della trasparenza l'Amministrazione ha predisposto un questionario per effettuare una prima indagine sulla percezione della corruzione all'interno dell'Ateneo. L'avvio della rilevazione avverrà nel mese di gennaio 2016 e i risultati saranno presentati nell'ambito della Giornata della Trasparenza che si terrà presumibilmente il prossimo mese di marzo.

La strategia di comunicazione e di rendicontazione interna ed esterna dei risultati ottenuti avviene attraverso l'organizzazione di numerosi momenti e a diversi livelli. Tra questi si segnalano:

- appositi incontri, organizzati dalla Direzione Generale per condividere e comunicare le principali evidenze relative al ciclo della performance.
- Presentazioni al Consiglio di Amministrazione da parte del Direttore Generale dell'andamento realizzativo relativo agli obiettivi progettuali di maggior rilievo, in occasione del monitoraggio di budget e dell'approvazione delle relazioni annuali.
- I *'question time'*: incontri, organizzati con cadenza bimestrale, che rappresentano uno degli strumenti a disposizione della comunità accademica per partecipare alla vita dell'Ateneo attraverso scambi di domande e risposte. In occasione dei *'question time'*, infatti, docenti, studenti e personale tecnico e amministrativo possono indirizzare domande al Rettore, ai suoi ProRettori, ai Delegati e al Direttore Generale. Ogni seduta è aperta a tutti gli interessati.

- Esiste una prescrizione statutaria, a indire, almeno ogni due anni, una Conferenza di Ateneo “aperta a tutte le componenti, per illustrare le attività, i programmi e le prospettive dell’Università”.
- La giornata della trasparenza, con cadenza pressoché annuale, con cui l’Amministrazione, presenta e condivide con i principali stakeholder di riferimento policy ed evidenze relative alle azioni di prevenzione della corruzione e al ciclo della performance.
- La relazione sulla performance, redatta annualmente entro il 30 giugno, è anch’essa oggetto di comunicazioni dedicate in vari incontri istituzionali. La relazione contiene dati, informazioni, analisi e riflessioni relative alla rendicontazione sociale e alla politica della qualità.
- Pubblicazione di report sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente.

Con particolare riguardo al tema della prevenzione della corruzione, è importante sottolineare come lo sviluppo e l’applicazione delle misure di prevenzione siano il risultato di un’azione sinergica e combinata dei Dirigenti e del Responsabile, secondo un processo bottom-up in sede di formulazione delle proposte. In base all’art. 16, lettera I-bis del D.Lgs 165/2001 e s.m.i., infatti, i Dirigenti concorrono “alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell’ufficio cui sono preposti”.

Sono anche programmati specifici incontri di formazione per il personale addetto allo svolgimento di attività particolarmente esposte al rischio corruzione, selezionato dal Responsabile per formazione specifica e iniziative di sensibilizzazione sulle tematiche etiche e di prevenzione della corruzione e destinate agli studenti.

5 La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

La valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale dei dipendenti attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. Occorre, pertanto, identificare modalità di valutazione che consentano di:

- evidenziare il contributo delle singole unità di personale rispetto agli obiettivi complessivi dell'Amministrazione;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende dalle singole unità in termini di risultati e di comportamenti;
- supportare le singole unità nel miglioramento delle proprie performance (c.d. allineamento);
- valutare le performance e comunicare i risultati e le future aspettative dell'Amministrazione nei confronti delle singole unità;
- contribuire a creare un clima di collaborazione e favorire il senso di appartenenza all'Amministrazione;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

I livelli di attenzione sul sistema di valutazione individuale dell'Ateneo concernono:

- il Direttore Generale;
- i dirigenti;
- il personale tecnico amministrativo non dirigente.

Il Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella Relazione presentata al CdA contestualmente all'approvazione del bilancio consuntivo dell'Ateneo.

Per l'esercizio 2016, la valutazione del Direttore Generale verrà effettuata nel modo seguente:

- a. 50% in relazione ai risultati ottenuti rispetto al quadro condiviso di obiettivi 2016 sopra riportati.

- b. 50% in relazione all'andamento degli indicatori di efficienza/efficacia previsti in Tab.4 'Tabella Indicatori'.

Tab 4. Tabella indicatori gestionali di Ateneo

Indicatore	Modalità di calcolo	target
1.Soddisfazione utenti	Questionario servizi per studenti e personale (Indagine G.P)	<i>Mantenimento del valore dell'indicatore in linea con gli Atenei della rilevazione G.P.</i>
2. Rapporto spese del personale e FFO più tasse e contributi (limite 80%)	Indicatore ministeriale ex. art.5 D.L. n° 49/2012 (numeratore: spese del personale al netto di finanziamenti esterni; denominatore: FFO + contribuzione studentesca)	<i>Mantenimento del valore dell'indicatore dell'anno precedente o miglioramento</i>
3. Indice di indebitamento	Indicatore ministeriale ex. art.6 D.L. n° 49/2012 (numeratore: onere complessivo netto di ammortamento annuo; denominatore: contributi statali e contribuzione studentesca al netto delle spese del personale).	<i>Mantenimento del valore dell'indicatore dell'anno precedente o miglioramento</i>
4. Indicatore di sostenibilità economico finanziario (ISEF)	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria EX. DM 47 del 2013 - allegato F ISEF = A/B A = 0,82 (FFO + Fondo Programmazione Triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti Passivi) B = Spese di Personale + Oneri ammortamento	> 1
5. Costo utenze (energia elettrica, gas, acqua, riscaldamento e condizionamento, costo pulizie) per metro quadro	Indicatore calcolato come segue: numeratore: costo utenze; denominatore: metri quadro di Ateneo	<i>Mantenimento del valore dell'indicatore in linea con gli Atenei della rilevazione G.P.</i>
6. Comunicazione - Efficacia canali web	- n. accessi annuali - n. visitatori sito internet - presenza e attività su social media	<i>Incremento programmato</i>
7. Tasso di occupazione (% profilo lavorativo sul totale)	- a 1 anno - a 3 anni	<i>Incremento risultati outcome</i>

Il Decreto Interministeriale del 23 maggio 2001, n.215 sul trattamento economico dei direttori amministrativi delle università, rinnovato in relazione al trattamento economico dei Direttori Generali, dal Decreto Miur del 21 luglio 2011, dispone che: “ ...In linea con i principi in materia di trattamento economico posti dall’art. 24 del D.Lgs. 29/93 ai direttori amministrativi delle università compete una retribuzione legata ai risultati conseguiti pari al 20% del trattamento economico complessivo previsto per ciascuna fascia dal presente decreto. ...”, pertanto essa non è graduabile nella percentuale, bensì solo attribuibile o meno.

La valutazione sul raggiungimento dei risultati, pertanto, se positiva, darà origine all'erogazione dell'intera quota di risultato variabile, mentre i risultati al di sopra del valore target non potranno in ogni caso generare un valore di premio superiore al massimo consentito del 20%.

I dirigenti

Ai sensi del comma 2 dell'art.5, del D.lgs.286/99¹, la valutazione dei Dirigenti compete alla Direzione Generale. Il Direttore Generale esprime un giudizio complessivo sui singoli Dirigenti utilizzando un'apposita scheda che considera le seguenti dimensioni:

- a) **20%** risultato complessivo della Direzione Generale;
- b) **40%** in relazione ai risultati raggiunti sugli obiettivi di area, di cui una parte condivisi da altre aree dirigenziali, tra i quali verranno considerati e misurati gli specifici indicatori di progetto (si veda la Tabella degli Indicatori in allegato) nonché gli esiti della customer satisfaction;
- c) 40% comportamenti organizzativi.

Tabella 5: tipologie di obiettivi e indicatori specifici per la valutazione di cui al punto b)

Tipologia	Peso relativo
b.1) Obiettivi specifici: risultati su obiettivi e progetti definiti al termine della fase di negoziazione e recepiti all'interno della relazione programmatica approvata dal Consiglio di Amministrazione contestualmente al budget/preventivo	30%
b.2) Soddisfazione utenti interni ed esterni sui servizi amministrativi (indagine di customer satisfaction)	10%
Totale	40%

¹ Art. 5. Dlgs n.286/99 - *La valutazione del personale con incarico dirigenziale*

1. Le pubbliche amministrazioni, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, valutano, in coerenza a quanto stabilito al riguardo dai contratti collettivi nazionali di lavoro, le prestazioni dei propri dirigenti, nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate (competenze organizzative).

2. La valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti tiene particolarmente conto dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione. La valutazione ha periodicità annuale. Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza, della approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza, della partecipazione al procedimento del valutato.

3. Per le amministrazioni dello Stato, la valutazione è adottata dal responsabile dell'ufficio dirigenziale generale interessato, su proposta del dirigente, eventualmente diverso, preposto all'ufficio cui è assegnato il dirigente valutato. Per i dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale generale, la valutazione è adottata dal capo del dipartimento o altro dirigente generale sovraordinato. Per i dirigenti preposti ai centri di responsabilità delle rispettive amministrazioni ed ai quali si riferisce l'articolo 14, comma 1, lettera b), del decreto n. 29, la valutazione è effettuata dal Ministro, sulla base degli elementi forniti dall'organo di valutazione e controllo strategico.

4. La procedura di valutazione di cui al comma 3, costituisce presupposto per l'applicazione delle misure di cui all'articolo 21, commi 1 e 2, del decreto n. 29, in materia di responsabilità dirigenziale. In particolare, le misure di cui al comma 1, del predetto articolo si applicano allorché i risultati negativi dell'attività amministrativa e della gestione o il mancato raggiungimento degli obiettivi emergono dalle ordinarie ed annuali procedure di valutazione. Tuttavia, quando il rischio grave di un risultato negativo si verifica prima della scadenza annuale, il procedimento di valutazione può essere anticipatamente concluso. Il procedimento di valutazione è anticipatamente concluso, inoltre nei casi previsti dal comma 2, del citato articolo 21, del decreto n. 29.

5. Nel comma 8 dell'articolo 20 del decreto n. 29, sono aggiunte alla fine del secondo periodo le seguenti parole: " , ovvero, fino alla data di entrata in vigore di tale decreto, con provvedimenti dei singoli Ministri interessati". Sono fatte salve le norme proprie dell'ordinamento speciale della carriera diplomatica e della carriera prefettizia, in materia di valutazione dei funzionari diplomatici e prefetti.

I comportamenti organizzativi valutati saranno in relazione all'osservazione delle:

- **Competenze manageriali**
 - Gestione riunioni e public speaking
 - Programmazione e controllo
 - Supervisione e valutazione dei collaboratori
 - Sviluppo dei collaboratori
- **Competenze realizzative**
 - Orientamento al cliente
 - Orientamento al risultato
 - Problem solving
- **Competenze trasversali**
 - Allineamento con l'organizzazione
 - Attenzione alle relazioni
 - Collaborazione
 - Negoziazione e persuasione
 - Orientamento al miglioramento e all'innovazione
- **Promozione del benessere organizzativo e delle pari opportunità**

In relazione ai comportamenti organizzativi, è preferibile utilizzare una valutazione basata su elementi qualitativi.

Gli artt. 25 e 26 del CCNL vigente prevedono, al fine di sviluppare all'interno delle amministrazioni l'orientamento ai risultati, che una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata.

L'importo annuo individuale della componente di risultato non può in nessun caso essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprendività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, (nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del D.lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni.

Nell'ottica di garantire, anche ai sensi del D.lgs. n. 150 del 2009, un'effettiva premialità in relazione al contributo richiesto in termini di risultato ed un'adeguata differenziazione degli importi, tale componente retributiva deve essere articolata e graduata in livelli di merito mediante l'applicazione di specifici parametri che tengano conto della significatività degli obiettivi/indicatori attribuiti e del diverso grado di raggiungimento, nonché sul livello di capacità dimostrate nella loro realizzazione, fermo restando il principio di base dell'autocontenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non può superare il valore stanziato per il relativo fondo di finanziamento.

In relazione alla circostanza della mancata certificazione del Fondo accessorio dei dirigenti per l'anno 2014, i valori percentuali attribuibili in termini di risultato e superiori al minimo contrattuale verranno stabiliti solo in seguito alla puntuale definizione dell'ammontare disponibile e alla verifica dell'effettiva capienza del Fondo.

Il personale senza responsabilità dirigenziale

Per quanto concerne la misurazione e valutazione delle performance del personale senza responsabilità dirigenziale, necessitano alcune premesse.

Nel triennio precedente, l'Ateneo ha utilizzato a tale scopo i due seguenti elementi:

- i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati alla struttura di afferenza (risultati di gruppo);
- i comportamenti organizzativi adottati nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività (risultati individuali).

Occorre, peraltro, rilevare come il processo di valutazione abbia fatto emergere molteplici criticità intrinsecamente connesse al sistema di valutazione e alle peculiarità dell'organizzazione universitaria. In particolare, i principali elementi di difficoltà sono rappresentati da un eccessivo numero di valutatori che hanno adottato, nonostante i numerosi momenti di formazione e di riflessione offerti, criteri di valutazione estremamente disomogenei, da un atteggiamento di malessere diffuso, sia da parte dei valutati che dei valutatori verso il processo di valutazione, da difficoltà nell'identificazione dei valutatori nei dipartimenti, da una sostanziale incapacità di separare la valutazione sui comportamenti organizzativi dal giudizio sulla persona. Se è vero che la normativa impone la valutazione anche individuale, è un'imprescindibile esigenza di ogni organizzazione tenere conto dei feed-back negativi ed evitare con ogni mezzo che la

valutazione sia percepita come puro adempimento e che generi ripercussioni negative in termini di conflittualità senza ricadute positive in termini di sviluppo organizzativo e di clima.

Il processo messo in atto negli anni passati, ha dimostrato di essere eccessivamente farraginoso, lento e costoso, pertanto deve essere semplificato e velocizzato. Riprodurlo senza innovazioni significative in tempi stretti e in presenza di scarse risorse da distribuire (connesse alla certificazione di fondi accessori) ben inferiori a quelli degli anni precedenti non risponde a criteri di razionalità. Una strada percorribile per la definizione delle indennità premiali individuali è la loro determinazione rispetto ai risultati di performance della struttura di appartenenza. In funzione dei risultati ottenuti e dal numero di persone afferenti si determinerà la quota di accessorio per struttura. Verrà poi chiesto al responsabile di struttura di esprimere un giudizio quali-quantitativo sul livello di performance agito dal singolo dipendente afferente in termini di pro-attività, competenze professionali e relazionali agite sulla base del quale determinare la quota di accessorio individuale. Non saranno consentite distribuzioni di accessorio a pioggia.

Così facendo tutto il personale tecnico amministrativo sarà annualmente soggetto al processo di valutazione individuale senza dover ricorrere a correttivi centralmente applicati per ridurre le disomogeneità osservate nei criteri di valutazione tra le diverse strutture.

Ai dirigenti sarà chiesta la valutazione dei responsabili di secondo livello (Settori) afferenti alle aree dirigenziali di loro competenza; ai responsabili di Settore sarà richiesta la valutazione dei responsabili delle eventuali Unità Operative e/o del personale direttamente dipendente; i segretari di coordinamento saranno valutati dal DG che utilizzerà come co-valutatori i dirigenti e il Direttore di Dipartimento; il personale amministrativo dei Dipartimenti sarà valutato dal Segretario di coordinamento che valuterà anche il personale tecnico afferente avendo come co-valutatore il personale docente responsabile dei laboratori all'interno dei quali essi prestano la loro attività; il personale dei Centri sarà valutato dal Direttore del Centro.

Personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità di strutture di II livello

Anche per il triennio 2016-2018, la valutazione avverrà utilizzando un criterio "a cascata" rispetto alla piramide gerarchica organizzativa.

La valutazione della performance dei Responsabili gestionali di Servizio dell'Amministrazione Centrale sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- 20% risultato complessivo del dirigente di riferimento;
- 50% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi di area che ricadono nel settore di attività gestito dal Servizio;

- 10% soddisfazione espressa dagli utenti in relazione ai servizi gestiti;
- 20% giudizio quali-quantitativo del responsabile sul livello di performance in termini di pro-attività, competenze professionali e relazionali agite.

Il comma 4 dell'art.76 del CCNL vigente prevede che la retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente di categoria EP in termini di efficienza/produttività, sia compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita. **Ai fini della graduazione della retribuzione di risultato, si terrà conto di provvedimenti disciplinari e di assenze superiori a sei mesi nell'anno di riferimento.**

In relazione alla circostanza della mancata certificazione del Fondo trattamento accessorio per l'anno 2015 e 2016, i valori percentuali attribuibili in termini di risultato e superiori al minimo contrattuale verranno stabiliti solo in seguito alla puntuale definizione dell'ammontare disponibile e alla verifica dell'effettiva capienza del Fondo.

La performance del personale di categoria EP e D titolare di incarichi

Per il personale di categoria EP e D titolare di incarichi, la verifica del raggiungimento dei risultati sarà effettuata nel seguente modo:

- a) 50% sulla base del giudizio quali-quantitativo del responsabile sul livello di performance in termini di pro-attività, competenze professionali e relazionali agite
- b) 50% in base al punteggio di performance raggiunto dalla struttura di afferenza (si tratta per i servizi dell'Amministrazione Centrale del livello di raggiungimento degli obiettivi, per le strutture dipartimentali dal livello di raggiungimento degli obiettivi ricavato dalla scheda predisposta ad inizio anno dal Direttore di Dipartimento e dal Direttore Generale).

La valutazione del personale di categoria B, C, D

Ai fini della distribuzione di una parte di salario accessoria, denominata IMA (Indennità Mensile di Ateneo), i dipendenti ai quali verrà corrisposta solo la parte minima dell'IMA verranno preindividuati dall'amministrazione in base ai seguenti criteri:

- personale con incarico di Segretario di Dipartimento, in quanto assume il ruolo di co-valutatore
- personale che sia stato interessato da provvedimento disciplinare nel corso del 2014;
- assenza dal lavoro nell'anno 2013 superiore a 6 mesi;
- più di due trasferimenti di sede nell'anno solare motivati da disagi ambientali e/o lavorativi e non da provvedimenti di riorganizzazione **e richiesti dall'interessato.**

Per ogni dipendente non individuato fra quelli a cui corrispondere il livello minimo di IMA verrà calcolato un indicatore basato sui risultati del processo di valutazione sopra descritto.

6 Conclusioni

In relazione alla necessità di crescita culturale dell'organizzazione e di corretta percezione del processo di valutazione quale strumento di valorizzazione del personale, si pone l'impegno della Direzione a favorire una maturazione dei propri responsabili con riferimento al colloquio finale di valutazione, quale momento di confronto e crescita responsabile sia per i valutati sia per i valutatori, attraverso una riflessione motivata ed agganciata alle evidenze che hanno condotto alla valutazione espressa e focalizzando l'attenzione sui punti di forza/debolezza e fornendo opportuni suggerimenti per il miglioramento.

Tutti gli aspetti di dettaglio non puntualmente determinati all'interno del presente documento, saranno oggetto di definizione in ambito di accordo di contrattazione decentrato.

Tale accordo, come previsto dalla normativa, sarà poi sottoposto all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Allegati:

Relazione programmatica DG Anno 2016

Obiettivi dirigenti con indicatori di risultato

Schede budget