

2. Valutazione della performance

Sistema di misurazione e valutazione della performance

1) L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2022?

☒ Sì (in tal caso specificare in nota quali sono state le principali modifiche)

☐ No

☐ Altro (specificare)

Nota

Le principali modifiche riguardano:

- Aggiornamento della mappa della struttura amministrativa dell'Università di Pavia (aggiornata al 01/01/2021);
- Inserimento di un riferimento specifico al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e alla tempistica di adozione del documento - paragrafo 3.1 *“Le fasi del ciclo della performance”*;
- Inserimento di precisazioni in merito al processo di formazione del budget 2022 – paragrafo 3.4.2 *“La dimensione orizzontale della performance: l'integrazione con gli altri cicli programmatori”*;
- Definizione nuovi aspetti di cui tener conto nella valutazione della performance individuale;
- Inserimento dei criteri di valutazione dei collaboratori ed esperti linguistici.

2) Nel SMVP sono esplicitate la periodicità e la modalità con le quali si procede al monitoraggio infrannuale della performance?

☒ Sì

☐ No

☐ Altro (specificare)

Nota

Per quanto riguarda le attività di monitoraggio effettuate nel corso dell'anno, esse consistono in una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni programmate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere i correttivi da intraprendere. Se ritenuto necessario, in relazione a cause endogene e/o esogene non prevedibili, si procede ad una revisione delle azioni e dei target da effettuarsi entro il mese di settembre. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione delle azioni e dei target vengono discussi e concordati con Dirigenti e responsabili di struttura. Successivamente, i risultati dell'attività di



monitoraggio e la proposta di revisione degli obiettivi, vengono sottoposti all'attenzione del Nucleo di Valutazione al fine di ottenerne il prescritto parere ai fini dell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

- 3) Nel SMVP sono chiaramente definiti i concetti di performance istituzionale (riferita all'università nel suo complesso), organizzativa (riferita alle aree dirigenziali o alle unità organizzative) e individuale?

☒ Sì

☐ No

☐ Altro (specificare)

Nota

I concetti sono definiti nei paragrafi 4. *“La performance misurata”*, 5. *“La performance organizzativa”* e 6 *“La performance individuale”*.

La performance organizzativa viene misurata sia a livello di Ateneo che a livello di strutture componenti (Area, Servizio, Dipartimento e UOC) allo scopo di valutare l'effettivo andamento dell'organizzazione nel suo complesso in relazione alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici (performance istituzionale), utilizzando in modo efficiente le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali per fornire servizi qualitativamente e quantitativamente adeguati e di impatto sugli *stakeholder*. La performance individuale misura invece il contributo fornito dal singolo individuo, in relazione al raggiungimento dei risultati organizzativi ed in termini di comportamenti organizzativi agiti.

- 4) Nel SMVP sono indicati i ruoli e le responsabilità dei diversi organi o attori per ciascuna fase del ciclo della performance?

☒ Sì

☐ No

☐ Altro (specificare)

Nota

Nel documento è presente il paragrafo 3.3 *“Attività, tempi, attori e strutture di supporto”* nel quale sono evidenziate le attività, i tempi, gli attori e i documenti che caratterizzano in modo chiaro e dettagliato le diverse fasi del processo.

- 5) Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi?

☒ Sì (in questo caso indicare in Nota se gli stessi sono differenziati rispetto al ruolo ricoperto)

☐ No

☐ Altro (specificare)



Nota

La valutazione dei comportamenti organizzativi è differenziata rispetto al ruolo ricoperto. Il peso attribuito è il seguente: a) Direttore generale 30%; b) Dirigenti 20%; c) Personale di categoria EP titolare di incarico di struttura di II livello 30%; d) Personale di categoria EP titolare di incarico specialistico 40%; e) Personale di categoria D responsabile di struttura di II livello 30%; f) Personale di categoria D responsabile di struttura di III livello 40%.

6) Nel SMVP vengono esplicitati, per ogni tipologia di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla performance istituzionale, alla performance organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti?

☒ Sì

☐ No

☐ Altro (specificare)

Nota

7) Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – target?

☒ Sì

☐ No

☐ Altro (specificare)

Nota

Sì, dalla lettura del documento emerge la differenza tra obiettivo, indicatore e target

8) Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione?

☒ Sì

☐ No

☐ Altro (specificare)

Nota

La fase di misurazione del risultato avviene attraverso la rendicontazione dei risultati effettuata dal Dirigente attraverso la compilazione di apposite Schede Risultato che descrivono le attività realizzate, riportano i valori degli indicatori di risultato pre-definiti e le indicazioni relative alla documentazione che certifica il raggiungimento del risultato. Per quanto riguarda gli indicatori, deve essere esplicitata la fonte da cui sono stati desunti e, ove possibile, gli stessi devono essere ricavati da banche dati usualmente utilizzate dall'Ateneo. La documentazione a supporto deve essere costituita da documenti ufficializzati all'interno di comunicazioni



e/o delibere di organi interni, Commissioni, ecc. Alla fase di misurazione, viene fatta seguire la cosiddetta fase di *'Valutazione del risultato'* che analizza le evidenze rendicontate, valutandone la completezza nonché l'effettiva rispondenza ai requisiti stabiliti.

9) Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati)

Gli obiettivi di performance organizzativa vengono definiti in relazione agli obiettivi strategici identificati o revisionati dal Rettore e dalla squadra di governo con un orizzonte triennale e parallelamente alla definizione del budget per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere. Entro la fine del mese di dicembre, è previsto l'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Nella seduta del mese di dicembre, il quadro complessivo degli indicatori e degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo attribuito alla Direzione Generale viene sottoposto all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione. Nella stessa seduta viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione anche il budget di Ateneo per l'anno successivo che alloca le risorse e deve contenere l'ammontare reputato necessario per il raggiungimento degli obiettivi proposti. Entro il 31 gennaio di ogni anno, viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione il Piano Integrato della Performance all'interno del quale sono puntualmente evidenziati obiettivi ed indicatori organizzativi, obiettivi individuali e target di raggiungimento per ogni Area Dirigenziale.

La valutazione del Direttore Generale avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella Relazione della Performance al CdA entro il 30 giugno dell'anno successivo. Il Nucleo di Valutazione propone al Consiglio di amministrazione la valutazione complessiva del Direttore Generale, che viene effettuata considerando i seguenti tre elementi:

- a. 50% in relazione all'andamento degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo derivata da finalità strategiche, così come identificati annualmente nel Piano Integrato;
- b. 20% in relazione al grado di realizzazione degli obiettivi organizzativi di Ateneo assegnati dal Consiglio di Amministrazione alla Direzione Generale sotto forma di progetti o attività specifiche;
- c. 30% in relazione alla valutazione dei seguenti comportamenti organizzativi:
 - Gestione delle relazioni interne ed esterne;
 - Sviluppo e gestione dell'innovazione;
 - Gestione delle situazioni critiche.

Il Nucleo si esprime in relazione ai punti a) e b) sopra riportati analizzando i contenuti della Relazione della Performance e dei relativi allegati. In relazione al punto c) il Nucleo prende in esame la valutazione sui comportamenti organizzativi, che viene espressa dal Rettore, il quale, avendo proposto la nomina del Direttore Generale, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia.

10) Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati)



In seguito all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del Piano Integrato della Performance, il Direttore Generale assegna formalmente ai Dirigenti indicatori e obiettivi di performance organizzativa individuando in modo puntuale le correlate azioni da realizzare nell'anno e, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento.

Il Direttore Generale individua gli obiettivi da affidare ai Dirigenti nell'ambito delle specifiche macro aree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle politiche generali dell'Ateneo e di ulteriori indicazioni da parte degli organi di governo.

La performance individuale dei Dirigenti è misurata considerando le componenti di valutazione previste dall'art. 9 del D.lgs. 150/09 nel modo di seguito descritto:

a. Componente organizzativa – peso 70% così articolata:

- 40% in relazione alla performance organizzativa di Ateneo misurata attraverso indicatori istituzionali con metrica e target definiti;
- 20% in relazione alla performance organizzativa dell'area misurata attraverso l'assegnazione di un paniere ridotto di obiettivi complessi e strutturati, con l'aggiunta dei piani di intervento per la gestione dell'emergenza in atto;
- 10% realizzazione di un piano di attività assegnato dalla Direzione Generale in coerenza con le priorità operative e gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione.

b. Comportamenti organizzativi agiti – peso 20% valutati in relazione all'osservazione dei seguenti elementi: 1) competenze manageriali (leadership, gestione riunioni e public speaking, programmazione controllo e rispetto delle scadenze, sviluppo dei diretti collaboratori); 2) competenze realizzative (capacità di analisi del contesto e di eventuali problematiche, capacità di sintesi nel proporre soluzioni e interventi orientamento alle priorità operative, pro-attività nell'anticipare le criticità in situazioni di rischio, problem solving); 3) competenze trasversali (orientamento al miglioramento e all'innovazione, abilità relazionali con interlocutori interni/esterni, allineamento all'organizzazione, collaborazione con le altre strutture di Ateneo).

c. Capacità di valutazione dei propri collaboratori. peso 10%. Questa componente viene valutata tenendo conto dei seguenti fattori correttivi negativi che riducono il punteggio attribuito alla valutazione: la completezza e la correttezza del processo relativo alle valutazioni effettuate entro il termine stabilito e il grado di differenziazione dei giudizi calcolato con il coefficiente di variazione (deviazione standard relativa rapportata alla media dei giudizi).

11) Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Responsabili di UO (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati)

I Dirigenti provvedono ad articolare le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alle proprie responsabilità. Il caposervizio, a sua volta, d'intesa con il Dirigente, assegna al responsabile della Struttura Organizzativa Complessa (UOC) gli obiettivi del Servizio che ricadono nelle specifiche strutture di terzo livello.



La valutazione del personale di **categoria EP responsabile di struttura** è composta dalle seguenti dimensioni:

- a) 60% in relazione alla componente organizzativa così suddivisa:
 - 30% in relazione ai risultati di performance organizzativa dell'Area di appartenenza;
 - 30% legato al raggiungimento degli obiettivi e delle azioni specifici assegnati dal Dirigente di riferimento.
- b) 30% in relazione al livello di performance in termini di comportamenti organizzativi agiti (pro- attività, competenze professionali e relazionali);
- c) 10% in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

La valutazione del personale di **categoria EP con incarico specialistico** è composta dalle seguenti dimensioni:

- a) 30% per la componente organizzativa in relazione alla performance organizzativa della struttura di II livello di appartenenza;
- b) 30% in relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Dirigente/Responsabile;
- c) 40% in relazione ai comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali)

La valutazione della performance del personale di **categoria D responsabile di struttura** utilizzata per l'erogazione della sola parte premiale dell'indennità sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- a) 60% per la componente organizzativa, suddivisa in due componenti:
 - 30% in relazione ai risultati di performance organizzativa della struttura di appartenenza (Area o Servizio);
 - 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Responsabile;
- b) 30% in relazione ai comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali)
- c) 10% in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

La valutazione del personale **responsabile di unità organizzative complesse (UOC)** è composta dalle seguenti dimensioni:

- a) 60% per la componente organizzativa, suddivisa in due componenti:
 - 30% in relazione ai risultati di performance organizzativa della struttura di secondo livello di appartenenza (Servizio);
 - 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Responsabile;
- b) 40% in relazione ai comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali).

12) Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall'ateneo? (scegliere una sola opzione)

☒ Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee guida di riferimento



- ☐ Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee guida di riferimento
- ☐ Strumento che risponde solo parzialmente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee guida di riferimento
- ☐ Altro (specificare)

Nota

Piano integrato della performance

1) Rispetto al quadro normativo in fase di definizione e tenuto conto delle disposizioni introdotte dal Decreto Legge 80/2021, convertito con modificazioni dalla Legge 113/2021 (PIAO), quali elementi sono presenti nel Piano Integrato dell'ateneo? (è possibile scegliere più opzioni)

- ☒ obiettivi di performance
- ☒ piano del lavoro agile ([Allegato 2 - Organizzazione del lavoro agile](#))
- ☒ obiettivi di trasparenza e di contrasto alla corruzione ([da pag. 44 Documento di Programmazione Integrata 2022 -2024](#))
- ☒ elenco delle procedure da semplificare ([Allegato 2 - Schede Performance Organizzativa di Ateneo, scheda obiettivi per Area dirigenziale \(Scheda DG e altri dirigenti\) e cronoprogrammi](#))
- ☒ azioni finalizzate a favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere ([pagina 53 Documento di Programmazione Integrata 2022 -2024 + allegato 4 e allegato 5](#))
- ☒ azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, dell'amministrazione ([pagina 51 Documento di Programmazione Integrata 2022 -2024 + Allegato 2 - Schede Performance Organizzativa di Ateneo, scheda obiettivi per Area dirigenziale \(Scheda DG e altri dirigenti\) e cronoprogrammi](#))
- ☐ la strategia di gestione e sviluppo del personale e gli obiettivi formativi

2) Nel Piano 2022-2024 sono indicati obiettivi con valenza pluriennale?

- ☒ Sì
- ☐ No
- ☐ Altro (specificare)

Nota

3) Nel Piano 2022-2024 sono presenti obiettivi istituzionali e/o organizzativi collegati agli obiettivi strategici contenuti nei documenti di pianificazione strategica ed economico-finanziaria dell'ateneo? (scegliere una sola opzione)

- ☒ Sì e con riferimento a tutti gli obiettivi strategici ([da pagina 37 Documento di Programmazione Integrata 2022 -2024](#))
- ☐ Sì ma con riferimento ai soli obiettivi strategici di natura amministrativa o gestionale



☐ Sì ma in modo casuale e poco coordinato col piano strategico dell'Ateneo

☐ No

Nota

4) Nel Piano 2022-2024 sono presenti obiettivi istituzionali e/o organizzativi collegati al PNRR?

☒ Sì (indicare quali in nota)

☐ No

☐ Altro (specificare)

Nota

AREA RICERCA

Supporto alla realizzazione dei programmi/iniziative di ricerca presentati per accedere ai finanziamenti ministeriali correlati ai Piani Nazionali:

- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

- PNR (DM 737/2021)

- Coordinamento e gestione dei dottorati finanziati nell'ambito del PNRR M4C1 (Phd per ricerca, PA e Patrimonio culturale - Phd innovativi per impresa)

5) Nel Piano 2022-2024 sono presenti obiettivi istituzionali e/o organizzativi collegati agli obiettivi e alle azioni che l'ateneo ha scelto nell'ambito della programmazione triennale del MUR (PRO 3)? (scegliere una sola opzione)

☐ Sì e con riferimento a tutti gli obiettivi e le azioni scelti dall'ateneo in PRO3

☒ Sì ma con riferimento ad un sottoinsieme degli obiettivi e delle azioni scelti dall'ateneo in PRO3

☐ No

Nota

6) Al netto del PNRR e della PRO 3, nel piano 2022 - 2024 sono presenti obiettivi e indicatori mutuati da quelli utilizzati dal MUR (es. FFO, PROPER, ecc) e/o dall'ANVUR (es. AVA) per la valutazione dell'ateneo?

☒ Sì (indicare quali in nota)

☐ No

☐ Altro (specificare)

Nota

Indicatori di bilancio ministeriali (ISEF, % costi del personale, tasso di indebitamento. Fonte: Banca dati PROPER).

7) La filiera obiettivi, indicatori e target risulta logica e coerente? (scegliere una sola opzione)

- ☒ Sempre
- ☐ Nella maggior parte dei casi
- ☐ Nella minor parte dei casi
- ☐ In nessun caso o raramente

Nota

8) Agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni? (scegliere una sola opzione)

- ☐ Sì, Sempre
- ☐ Nella maggior parte dei casi
- ☒ Solo in alcuni casi
- ☐ No, mai

Nota

9) Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi? (è possibile scegliere più opzioni)

- ☒ Efficacia
- ☒ Efficienza
- ☐ Qualità erogata (standard di servizio)
- ☐ Qualità percepita (customer satisfaction)
- ☒ Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo)
- ☒ Tempistiche/scadenze
- ☐ Impatto
- ☐ Altro (specificare)

10) Per la definizione dei target di quali elementi si tiene conto? (è possibile scegliere più opzioni)

- ☒ Si tiene conto delle serie storiche
- ☐ Si fa riferimento a benchmark (specificare nei commenti)
- ☐ Si tiene conto delle indicazioni degli stakeholder
- ☒ Si tiene conto dei target dell'anno precedente e si opera in maniera incrementale
- ☐ Nessun criterio, si recepiscono le indicazioni degli uffici e dei relativi responsabili
- ☐ Altro (specificare)

Nota

11) In corrispondenza degli obiettivi sono indicate le risorse finanziarie destinate per la loro realizzazione?

X Sì

- ☐ No
- ☐ Altro (specificare)

Nota

Si veda DPI pag. 41

Il collegamento è garantito dal sistema informativo adottato dall'Ateneo. L'applicativo utilizzato per gestire il processo di budgeting (U-budget), attraverso una integrazione con l'applicativo Sprint, prevede un collegamento esplicito tra gli obiettivi delle strutture e gli importi messi a budget.

12) Nel Piano sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?

- ☒ Sì
- ☐ No
- ☐ Altro (specificare)

Nota

gli obiettivi assegnati ai dipartimenti sono codificati in Sprint

13) Nel SMVP e/o nel Piano ci sono obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e che prevedono la valutazione esterna all'ateneo?

- ☐ Sì (specificare in Nota quale utenza è coinvolta)
- ☒ No
- ☐ Altro (specificare)

Nota

14) Se SI (al punto precedente), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare? (è possibile scegliere più opzioni)

15) L'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente?

☐ Sì

☒ No

☐ Altro (specificare)

Nota

16) Nel SMVP e nella gestione operativa del Piano, sono previste e attuate azioni specifiche se dal monitoraggio si rileva uno scostamento rispetto a quanto programmato? (è possibile scegliere più opzioni). Se Sì, quali?

☒ Si approfondiscono le ragioni dello scostamento

☒ E' previsto un colloquio con il responsabile dell'obiettivo

☒ Si rimodula l'obiettivo

☐ Non sono previste azioni specifiche

☐ Altro (specificare)

Nota

17) Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati? (è possibile scegliere più opzioni)

☒ Dati certificati e pubblicati

☒ Autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo

☒ banche dati dell'ateneo

☐ banche dati esterne

☐ nessuna fonte specifica



☐ altro (specificare)

Nota

18) L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?

☒ Sì (specificare in Nota con quale modalità)

☐ No

☐ altro (specificare)

Nota

L'OIV svolge un'attività di verifica analizzando nel dettaglio la documentazione specifica trasmessa a supporto della tabella di riepilogo nella quale sono definiti i risultati raggiunti.