



**IUSS**

Scuola Universitaria Superiore Pavia

*Nucleo di valutazione con funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione della  
Scuola Universitaria Superiore IUSS di Pavia*

**Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione,  
della trasparenza e integrità dei controlli interni**

Anno 2016



**IUSS**

Scuola Universitaria Superiore Pavia

## Indice

<b>Premessa</b> .....	1
<b>Monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni</b> .....	2
1. <i>Riscontri sulla gestione del ciclo di performance</i> .....	2
2. <i>Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance</i> .....	6
3. <i>Raccolta INFORMAZIONI in vista del ciclo 2018-20</i> .....	8



## Premessa

Le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance, pubblicate dall'ANVUR a luglio 2015 prevedono che il Nucleo, in qualità di OIV svolga le seguenti funzioni:

- constatare che tutte le strutture organizzative dell'ateneo (sia di natura accademica che tecnico-amministrativa) siano coinvolte, nei rispettivi vertici e nelle articolazioni interne, in attività di informazione e condivisione della strategia generale e nella definizione degli obiettivi;
- constatare che l'ateneo metta effettivamente a disposizione un ufficio di supporto adeguato alle loro esigenze per l'espletamento della funzione di OIV (la struttura tecnica permanente prevista dal D.Lgs. 150/2009, art. 14 comma 9), che sia composto da un team di persone afferenti a diverse funzioni (ufficio del personale, bilancio, controllo di gestione, formazione) e che agisca da motore operativo per la gestione del ciclo della performance;
- che il Piano Integrato riceva adeguata attenzione presso gli organi di governo dell'ateneo;
- che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance proponga una metodologia conforme agli indirizzi espressi nelle presenti Linee Guida;
- che il Piano Integrato sia redatto a norma di legge, in linea con le presenti Linee Guida e col Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, nei tempi indicati;
- che il Piano Integrato sia basato su informazioni riscontrabili;
- che gli indicatori riportati nella Relazione corrispondano allo stato effettivo delle informazioni.

Al fine di completare la propria funzione di valutazione il Nucleo:

- supervisiona l'attività di rilevazione del benessere organizzativo, eventualmente impostando un piano di audit concordato con il Direttore Generale, che stimoli le strutture organizzative interne a verifiche periodiche sullo stato di attuazione del Piano Integrato;
- collabora in modo costruttivo con i revisori dei conti, quando sollecitato in tal senso dai revisori stessi o da altri organi di ateneo, per un raccordo con gli altri sistemi di controllo in vigore nell'ateneo;
- presenza laddove possibile e opportuno alle riunioni nelle quali è effettuata la verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi, al fine della redazione della Relazione e della revisione del Piano Integrato dell'anno successivo. In particolare, a tale scopo ogni anno incontra periodicamente il Direttore Generale e il Rettore, anche per verificare l'andamento in itinere delle azioni promosse per il raggiungimento degli obiettivi e conoscere eventuali modifiche degli obiettivi stessi. Il Presidente partecipa ad almeno una seduta del Senato Accademico;
- tiene regolarmente i contatti con ANVUR e qualora lo ritenga opportuno, condivide con essa situazioni critiche, impreviste o ingovernabili che possono prevedere eventualmente visite in tempi brevi da parte dell'Agenzia;
- partecipa alle occasioni di formazione e confronto tra pari proposte dall'ANVUR;



- valuta il funzionamento complessivo del sistema di valutazione del ciclo della performance, rendicontando tale attività in modo integrato all'interno della Relazione dei Nuclei prevista dal D.lgs. 14/2012, art. 14;
- valida la Relazione della Performance come previsto dal D.lgs. 150/09 secondo le modalità che ritiene più adeguate al contesto (l'ANVUR anche in questo caso si riserva di proporre ai Nuclei-OIV un format standard di validazione dopo un'analisi dei documenti pervenuti a conclusione del primo anno sperimentale).

## **Monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni**

Per quanto attiene al monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, il Nucleo di valutazione ha preso in esame:

- il Piano integrato 2017 e espresso parere favorevole;
- il Sistema di valutazione e misurazione della Performance e ha fornito alcuni suggerimenti in merito al suo aggiornamento;
- il Piano di Programmazione triennale 2016/2017 e espresso una valutazione positiva;
- la Relazione sulla Performance (anno 2016) e la ha validata;
- la griglia degli obiettivi del Direttore Generale – anno 2017 e ha espresso una valutazione positiva, mostrando particolare apprezzamento per l'introduzione degli obiettivi 5 "Assicurazione della qualità: supporto all'attuazione delle politiche di qualità" e 6 "Prevenzione della corruzione e trasparenza: adeguamenti al D.Lgs. 97/2016."

### *1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance*

1.a. Il Nucleo ha provveduto a verificare lo stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione), indicando le maggiori difficoltà, i vantaggi e i limiti di applicazione dell'approccio promosso da ANVUR in relazione alla specifica realtà dello IUSS.

Attualmente la Scuola IUSS si è dotata di:

- un Piano strategico 2015-2017 deliberato il 14 luglio 2015 dal C.d.A.;
- un Piano di programmazione triennale 2016-2018, collegato al suddetto Piano strategico, deliberato il 16 dicembre 2016 dal C.d.A., che rivede in parte gli obiettivi del Piano, anche alla luce del nuovo progetto di Federazione a tre (SSSA, IUSS, Normale);
- un Piano integrato 2016 e un Piano integrato 2017, rispettivamente deliberati il 28 gennaio 2016 e il 27 gennaio 2017 dal C.d.A., redatti sulla base del documento dell'Anvur "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance", come 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 della programmazione economico-finanziaria. Pertanto, il Piano contiene il Piano della Performance, il Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza ai sensi del D.lgs. 150/2009 art. 1 comma 1 lettera a, del D.lgs. 150/2009 art. 11 comma 2 e del D.lgs. 33/2013



art. 9 e art. 10 della L. 190/2012 e successivi decreti. Il Piano presenta in maniera chiara il collegamento con la programmazione strategica, ma non presenta un collegamento diretto con la programmazione economico-finanziaria.

L'approccio promosso da ANVUR è sicuramente condivisibile negli obiettivi, anche se la sua piena applicazione richiederà il tempo necessario a realizzare modifiche sostanziali che consentano una efficace sincronizzazione con i processi di definizione della pianificazione strategica e di budget, senza le quali è difficile ottenere una reale integrazione degli obiettivi e delle modalità di gestione del ciclo della performance.

I vantaggi principali a regime sono:

- rendere più credibili e verificabili gli obiettivi di performance, trasparenza e anticorruzione, grazie ad una chiara identificazione dell'ordine di priorità e delle risorse umane ed economico-finanziarie associate a tali obiettivi;
- permettere una più diretta valutazione dell'efficacia delle risorse investite ogni anno\triennio su tale tipologia di obiettivi per promuovere il miglioramento continuo. Ad esempio, diventa più facile identificare il ritorno, sia in termini di raggiungimento degli obiettivi strategici che della performance complessiva dell'Ateneo, garantito dalle risorse economico-finanziarie allocate per la premialità del PTA in ragione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali. Il Nucleo ha raccomandato in particolare la definizione di specifici obiettivi individuali oggettivamente verificabili, oltre quelli affidati al Direttore Generale. Ciò potrebbe innescare un circolo virtuoso nel promuovere un aumento delle risorse allocate per la premialità del PTA, che spesso sono residuali, e un superamento delle logiche di mera distribuzione paritaria di tali risorse, anche a causa della loro esiguità e\o della difficoltà di verifica puntuale del raggiungimento degli obiettivi individuali;
- favorire una maggiore coesione tra personale docente e PTA grazie alla condivisione di un piano integrato di obiettivi e risultati attesi, specialmente laddove tale piano riesca a ben identificare le relazioni esistenti tra i diversi obiettivi e risultati attesi.

1.b. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili);

Nel mese di maggio 2017 la Scuola IUSS ha avviato un lavoro sistematico di mappatura dei processi, che verrà concluso entro il mese di dicembre 2017. Tale mappatura verrà condivisa con il Nucleo per consentire verifiche puntuali su efficacia, efficienza e qualità dei processi. Data la dimensione contenuta della struttura organizzativa della Scuola, si ritiene comunque che non siano riscontrabili allo stato criticità significative derivanti dalla attuale limitata e non uniforme mappatura dei processi.

1.c. Declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate;

Non sono presenti nella Scuola strutture decentrate.



1.d. Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani (e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico, operativo, di funzionamento, di processo, di progetto o al.);

A partire dalla programmazione 2016-2018 la Scuola ha iniziato a definire in maniera dettagliata gli obiettivi e le azioni specifiche connesse, associando indicatori misurabili sia agli obiettivi strategici, sia agli obiettivi operativi, che sono chiaramente distinguibili. Si denota la presenza di un numero limitato di obiettivi di performance associati a specifici progetti o iniziative straordinarie.

1.e. Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale (sia del personale con responsabilità che di quello senza), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa (intesa come performance delle unità organizzative responsabili);

Nel sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dalla Scuola e attualmente in vigore sono definite le seguenti responsabilità:

- la valutazione della performance organizzativa della struttura tecnico-amministrativa è affidata al Direttore Generale;
- la valutazione del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione;
- la valutazione del personale tecnico-amministrativo afferente ai Settori spetta al Direttore generale in collaborazione con i Responsabili dei Settori;
- il Nucleo di Valutazione partecipa alla definizione del Sistema, si occupa del monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema, della valutazione della performance organizzativa nel suo complesso e della proposta dell'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale del Direttore generale.

La valutazione del Direttore generale viene svolta sulla base della verifica del raggiungimento degli obiettivi operativi e gestionali definiti in coerenza con gli obiettivi strategici. La valutazione del personale non dirigente vede l'utilizzo della metodologia avviata con la consulenza dell'azienda NEXT Consulting e sperimentata tramite la partecipazione al Progetto EVEREST dal 2011, che si basa sulla valutazione del comportamento degli individui relativamente ai singoli ruoli.

Nel sistema attualmente in uso sono state declinate le responsabilità dei singoli obiettivi e la struttura organizzativa coinvolta. Come già ricordato, il Nucleo ha raccomandato inoltre l'importanza di definire anche obiettivi individuali, oggettivamente verificabili.

1.f. Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti;

Gli indicatori utilizzati nel Piano sono molto eterogenei. Nella maggior parte dei casi si tratta di indicatori chiari e misurabili, per i quali sono stati definiti valori minimi riferiti al triennio, non declinati sul singolo anno. In alcuni casi tuttavia, la definizione degli obiettivi appare non



completamente appropriata, in quanto riferibile solo all'esecuzione di una azione programmata e non ai risultati e ai target che tale azione si prefigge di raggiungere. Ciò rende anche gli indicatori associati all'obiettivo non sempre perfettamente coerenti con la valutazione della performance.

1.g. Livello di partecipazione dei dipendenti (eventuali impatti sulla definizione del Piano di indagini sul benessere organizzativo o indagini simili) e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili);

In tema di benessere organizzativo, la Scuola ha effettuato nel 2016 un'indagine sul benessere del personale dipendente, utilizzando i modelli e le indicazioni forniti dall'ANAC. Dall'analisi dei dati raccolti, gli ambiti nei quali si rilevano le criticità più significative sono:

- definizione di compiti e ruoli;
- circolazione delle informazioni e comunicazione delle strategie e degli obiettivi della Scuola;
- formazione del personale;
- comunicazione del sistema di valutazione della performance.

L'amministrazione ha già messo in atto alcune strategie di miglioramento, in particolare:

- ha emanato nel mese di gennaio 2017 una determina sull'organizzazione, seguita da una riunione di illustrazione dei contenuti al personale;
- potenziamento dello staff alla direzione generale con l'attribuzione ad una unità della funzione di supporto alla programmazione della formazione e alla valutazione della performance. Sul medio periodo, l'amministrazione intende rafforzare la comunicazione nei confronti del personale e migliorare la circolazione delle informazioni, anche in merito agli obiettivi e risultati raggiunti dalla Scuola.

1.h. Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione);

Gli organi di governo della Scuola hanno richiesto sia nel 2016 che nel 2017 il parere del Nucleo di valutazione sul Piano integrato prima della trasmissione al Consiglio di amministrazione.

1.i. Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19 (per chi ha ricevuto; influenza per chi non l'ha ricevuto ma ha potuto consultare quelli redatti per le altre università messi a disposizione nell'area riservata del sito dell'ANVUR);

Il Direttore generale della Scuola ha preso in carico il feedback trasmesso da ANVUR, elaborando un documento di analisi delle criticità rilevate e di proposta di modifica e miglioramento.

Per ogni area di criticità rilevata, sono state definite delle azioni di miglioramento, in particolare:



- revisione della definizione della strategia relativa alle attività istituzionali, con individuazione degli indicatori e dei valori target di riferimento
- collegamento con la programmazione economico-finanziaria e introduzione di un sistema di performance budgeting
- inserimento griglia obiettivi Direttore generale con indicatori e target
- inserimento schede di valutazione sui comportamenti organizzativi
- inserimento riferimento sistema monitoraggio intermedio.

Il suddetto documento è stato inviato al Nucleo che ha espresso alcune osservazioni sulla qualità e appropriatezza degli obiettivi, dal punto di vista meramente metodologico, come già in precedenza evidenziato nel presente documento.

## *2. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance*

2.a. Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18;

La Relazione sulla performance è stata approvata dal Consiglio di amministrazione con delibera del 28 giugno 2017. La verifica dei risultati nell'anno 2016 è stata svolta parallelamente:

- sugli obiettivi strategici da parte di un gruppo di lavoro coordinato dal Rettore e composto da un rappresentante per Area, dai due Responsabili delle Aree e dal Coordinatore dei Corsi ordinari e ha visto la collaborazione del Prorettore alla Terza missione e del Prorettore all'internazionalizzazione;
- sugli obiettivi operativi e gestionali da un gruppo di lavoro coordinato dal Direttore generale e composto dal Responsabile del Settore Finanza e contabilità e dal Responsabile dell'ufficio Valutazione, programmazione e controllo.

Per quanto a conoscenza del Nucleo, tale approccio sembra adeguato. Il Nucleo si riserva di completare la valutazione su questo aspetto quando saranno condivise le informazioni di dettaglio circa la presa in carico dei risultati del lavoro di analisi svolto dai due gruppi sopra indicati.

2.b. Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici (disponibilità e tempestività dei dati di monitoraggio, affidabilità delle fonti ecc.);

Ai fini della verifica del raggiungimento degli obiettivi, sono stati richiesti dati contabili ed extracontabili per la compilazione dello stato di avanzamento delle attività, che sono stati puntualmente trasmessi dagli uffici. Per quanto a conoscenza del Nucleo, non si sono riscontrate criticità circa l'affidabilità delle fonti.



IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

2.c. Presenza di elementi di contesto (esogeni ed endogeni) che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 e che ne hanno influenzato il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target;

Nella seduta del Senato accademico del 21 giugno 2017, è stato portato all'ordine del giorno lo stato di avanzamento della programmazione triennale 2016-2018, che ha visto la definizione di una parziale riformulazione degli obiettivi, dovuta in parte alla disponibilità di maggiori risorse derivanti dalla quota premiale di FFO collegata ai risultati molto positivi della VQR 2011-2014, in parte alla maggiore definizione di alcune attività progettate nell'ambito della Federazione con le altre scuole superiori pisane, in parte allo sviluppo di nuove linee di azione della Scuola; un esempio per tutti la definizione degli obiettivi di Terza missione a livello di ateneo, declinati in Trasferimento tecnologico, Public engagement e attività di placement. Un ulteriore elemento di contesto sempre legato allo sviluppo della Federazione ha portato al rinvio di un obiettivo sulla ristrutturazione delle Classi accademiche, a causa di una imminente azione che si prevede di attuare per la revisione delle Classi stesse in sinergia con le altre scuole superiori.

2.d. Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente, distinguendo quelli rinvenibili nel Piano 2017-19 da quelli eventualmente non considerati;

La Scuola IUSS non ha ancora adottato il Piano 2017-2019. Con riferimento ai risultati di performance conseguiti nel 2016, il Nucleo ha avuto modo di analizzare la relazione annuale sottoposta dal dott. Franco Corona, Direttore Generale dello IUSS.

Nel complesso, l'insieme degli obiettivi programmati è stato pienamente raggiunto, anche sulla base della performance positiva della struttura amministrativa. Un numero limitato di obiettivi sono stati sospesi o eliminati in funzioni di modifiche di contesto esogene.

L'impostazione della valutazione del raggiungimento degli obiettivi non prevedeva per il 2016 un dettaglio sulle modalità di verifica e consentiva soltanto una verifica (sì/no) sul loro raggiungimento. Per il 2017 è stato raccomandato al Consiglio di Amministrazione, con il consenso del Direttore Generale, un maggiore dettaglio della definizione degli obiettivi e degli indicatori di verifica ad essi associati e delle relative soglie di raggiungimento.

Inoltre, il Nucleo ha raccomandato come sia particolarmente importante che gli obiettivi vengano formulati in relazione ai risultati specifici da raggiungere, in relazione ad attività di natura aggiuntiva e straordinaria rispetto alla routine amministrativa, e non già come mere attività di routine da svolgere e completare.

2.e. Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance e impatto della COEP sulla gestione della performance;

Allo stato tale tipo di analisi incrociata non è eseguibile in base alle informazioni disponibili. In sede di predisposizione del bilancio consuntivo 2016 sono stati inseriti indici di composizione



del patrimonio finanziario che consentono l'analisi delle performance patrimoniali. A partire dal budget 2017 verrà definita una procedura che colleghi programmi/progetti a risorse attribuite, per poi monitorare in sede consuntiva i risultati con la relativa performance.

2.f. Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili);

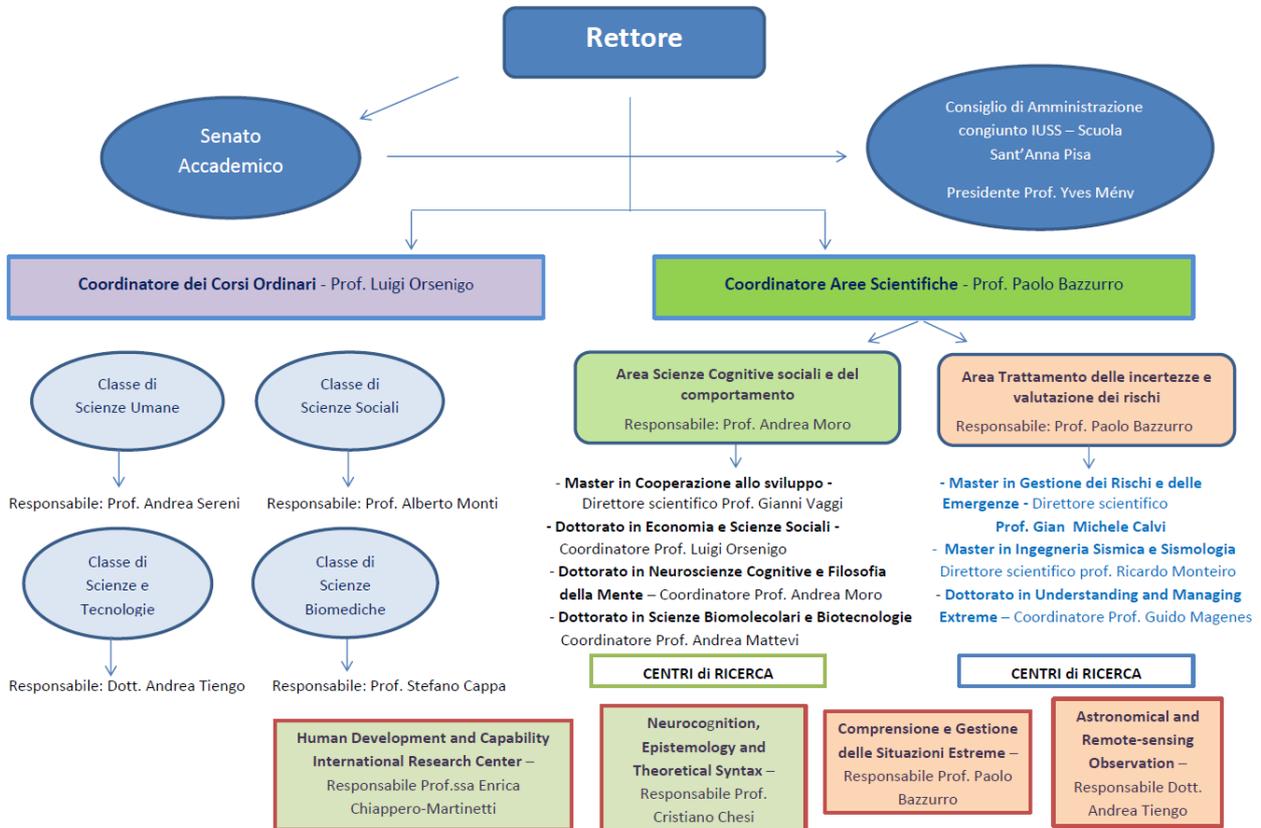
Nell'ambito della rilevazione sul benessere organizzativo svolta nel 2016, è stata effettuata una valutazione sul superiore gerarchico, che ha evidenziato un buon livello di soddisfazione del personale TA.

### 3. Raccolta INFORMAZIONI in vista del ciclo 2018-20

3.a Descrizione o rappresentazione grafica dell'organizzazione dell'Ateneo dal punto di vista:

- i. delle strutture amministrative statiche (Organigramma)
- ii. delle strutture di didattica e ricerca (Scuole, Dipartimenti, CdS)
- iii. della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo)

Rappresentazione grafica delle strutture di didattica e ricerca:

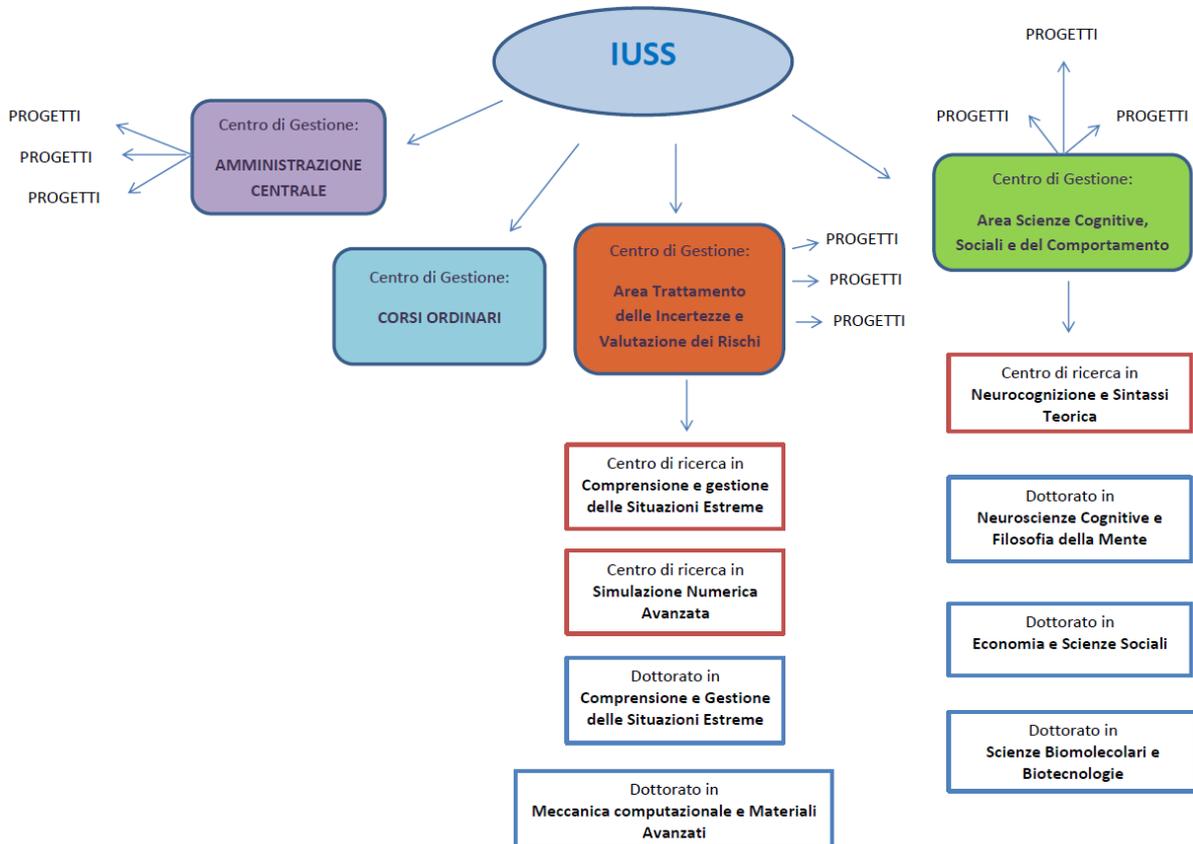




IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

Rappresentazione grafica dei Centri di responsabilità/costo:



3.b. Suggerimenti in vista delle nuove Linee Guida della performance che l'ANVUR redigerà a termine del Piano di Lavoro sul primo ciclo integrato di gestione della performance.

A fronte dell'utile processo di integrazione, sarebbe auspicabile una ulteriore semplificazione per quanto riguarda l'ampiezza e la profondità di analisi richiesta al Nucleo di Valutazione Interna, che dovrebbe essere limitata ad aspetti metodologici generali, alla verifica del livello di raggiungimento dei principali obiettivi di varia natura e al monitoraggio dell'adeguatezza delle eventuali azioni correttive e piani di contingenza adottati in itinere a fronte di mutamenti esogeni o endogeni non previsti.