



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 543/31403 del 16 dicembre 2015 e modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 556/31982 nella seduta del 26 gennaio 2017



INDICE

PREMESSA	4
Fig. 1: Il ciclo di gestione della performance	4
1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	6
1.1 EVOLUZIONE DEI RIFERIMENTI NORMATIVI	6
1.2 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE	7
1.3 LO STATO ATTUALE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE AMMINISTRATIVA	10
1.4 LO STATO ATTUALE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA	11
1.4.1 La valutazione della sostenibilità della didattica	11
1.4.2 La valutazione dei risultati della didattica	15
1.4.3 L'assicurazione interna della qualità dei corsi di studio	16
1.4.4 La rilevazione dell'opinione studenti	21
1.5 LO STATO ATTUALE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA RICERCA E TERZA MISSIONE	23
1.5.1 La valutazione dei risultati della ricerca e terza missione	23
Il PQA nel 2016 predispone, per i Direttori di Dipartimento, un documento relativo al "Riesame della Ricerca – Descrizione del Processo"	24
1.5.2. La valutazione delle produzioni scientifiche	25
1.5.3. La valutazione di progetti di ricerca finanziati con risorse proprie	25
2. IL PIANO STRATEGICO 2016-2018 E LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-2018	29
TABELLA 1: Confronto tra Programmazione Triennale 2013-2015 e Piano Strategico 2016-2018 e suo aggiornamento di dicembre 2016 (PRO3)	30
3. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: FASI, TEMPI, MODALITA', SOGGETTI E RESPONSABILITA'	31
TABELLA 2: Soggetti, fasi, tempi del Ciclo integrato della Performance	31
4. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA, DI GRUPPO E INDIVIDUALE	33
4.1 METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	37
4.2 IL PROCESSO	38
4.3 LE FASI	38
4.4 I TEMPI	42
4.5 I MODI	43
☐ COLLEGAMENTO FRA PIANO STRATEGICO E PIANO INTEGRATO	43



2	LE STRUTTURE DIPARTIMENTALI	44
2	GLI OBIETTIVI	45
2	CASCADING	45
2	VALUTAZIONE E VALUTATORI	47
2	MONITORAGGIO INDICATORI E AZIONI CORRETTIVE SUGLI OBIETTIVI	47
5.	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	48
6.	LE INDAGINI SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO DEL PERSONALE DIPENDENTE	49
7.	VALUTAZIONE DELLA TRASPARENZA E DELL'INTEGRITA'	53
7.1	Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	54
7.2	Gli attori coinvolti	54
7.3	Giornate della trasparenza	55
8.	IL RACCORDO E L'INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI	56
9.	COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	59
	ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA	60



PREMESSA

Ogni amministrazione pubblica è tenuta a valutare e a misurare la sua performance, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative, alle aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

Quanto sopra, previsto dall'art. 3 del D.Lgs. n. 150/2009, per l'applicazione alle Università necessita di uno sforzo di integrazione e di raccordo con quanto già realizzato e previsto da norme e regolamenti vigenti, per evitare duplicazioni di processi di valutazione, incertezze normative e sovrapposizioni organizzative, e a fronte della precisa e definita peculiarità dell'Istituzione.

A tal proposito, già all'inizio dell'iter applicativo, tale peculiarità è stata espressamente riconosciuta dall'allora Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), che, con delibera n. 9 del 12 marzo 2010, si è pronunciata proprio in tema di applicabilità del D.Lgs. 150/2009 alle Università.

L'Ateneo di Parma ha provveduto ad ottemperare agli obblighi normativi in un percorso nel quale, anche tramite la stesura dei principali documenti del ciclo della performance, ha strutturato nel tempo il suo processo di valutazione.

Nella figura 1 viene schematizzato graficamente il ciclo di gestione della performance.

Fig. 1: Il ciclo di gestione della performance

<i>Ciclo di gestione della performance</i>	Sistema di misurazione e valutazione della performance
	Piano Integrato
	Relazione sulla performance

L'attuale documento risponde ad un processo di maturazione del Sistema di Misurazione e Valutazione presso l'Ateneo, in linea con lo sviluppo richiesto



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**

dall'ANVUR, e, pertanto, si connota come modifica del precedente Sistema, in particolare, nelle parti che illustrano la avvenuta strutturazione della performance organizzativa.

La governance di Ateneo, tramite una forte spinta propulsiva alla programmazione e nell'ottica di accrescere efficacia, efficienza e reputazione dell'Istituzione, continua così ad interpretare gli adempimenti normativi come importante opportunità per il perseguimento del miglioramento e della qualità.



1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 EVOLUZIONE DEI RIFERIMENTI NORMATIVI

Il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, di attuazione della L. 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, affronta, tra gli altri, l'importante tema della misurazione e valutazione delle performance delle pubbliche amministrazioni, con riferimento anche ai servizi di supporto tecnico amministrativo nelle Università.

Ai sensi dell'art. 13 del richiamato D.Lgs. 150/2009, è stata istituita la Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), oggi Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC), con il compito precipuo di definire modalità, tempistiche e linee guida e supportare operativamente le singole amministrazioni nei processi di controllo, pianificazione, misurazione, valutazione e trasparenza.

Numerose sono state le deliberazioni della CIVIT in materia di performance, delle quali, in questo contesto, citiamo in particolare quelle che hanno dettato indicazioni alle amministrazioni per la redazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance:

- n. 89/2010 “Indicazioni in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance” (articoli 13 comma 6 lettera d) e 30 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150);
- n. 88/2010, che definisce il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance come il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
- n. 104/2010, che definisce modalità e tempi di adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione, ne esplicita i principi di riferimento e suggerisce una possibile articolazione dei contenuti;
- n. 114/2010, che fornisce indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione, indicandone i requisiti minimi relativi ai sistemi di misurazione della performance individuale e richiamando quelli di



misurazione e valutazione della performance organizzativa (già specificati nella delibera 89/2010);

- n. 1/2012 “Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance”.

Successivamente, con il Decreto Legge n. 69 del 21 giugno 2013 “Disposizioni urgenti per il rilancio dell’economia” convertito, con modifiche, nella Legge n. 98 del 9 agosto 2013, ed in particolare l’art. 60 comma 2, viene disposta l’attribuzione all’Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema universitario (ANVUR) del ruolo di valutatore delle attività amministrative delle Università e degli Enti di Ricerca.

Di recente sono state emanate le “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance”, approvate dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015, che danno indicazioni per l’introduzione del Piano Integrato a partire dal ciclo della performance che prende avvio con l’emanazione del Piano entro il 31 gennaio 2016.

1.2 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL’ORGANIZZAZIONE

L’Università degli Studi di Parma è un Ateneo dalle radici millenarie affacciato sul futuro, una comunità scientifica dalle antiche origini, formata da docenti e ricercatori, parte integrante della comunità scientifica internazionale. Comunità indipendente, aperta e proiettata nel mondo e verso il futuro, è un luogo di studio e di sviluppo degli individui e ha tra i propri obiettivi quello di accompagnare e sostenere ogni studente nell’ottica di mettere a frutto le sue potenzialità. Come luogo di progresso del sapere scientifico, l’Ateneo di Parma mette a disposizione della collettività le conoscenze di base e gli strumenti operativi per contribuire al progresso e al benessere della società.

L’Università di Parma è un Ateneo che fin dalle sue origini millenarie ha saputo progredire e rendere la propria comunità scientifica, formata da docenti e ricercatori, parte integrante della comunità scientifica internazionale.

L’Ateneo, indipendente, aperto e proiettato nel mondo e verso il futuro, è un luogo di studio e di sviluppo degli individui che ha tra i propri obiettivi quello di accompagnare e sostenere ogni studente nella prospettiva di metterne a frutto le potenzialità. Come luogo di progresso del sapere scientifico, l’Ateneo di Parma mette



a disposizione della collettività le conoscenze di base e gli strumenti operativi per contribuire alla crescita e al benessere della società.

Forte di una lunga storia, prestigiosa e ricca di nomi illustri, conta oggi oltre 25.000 studenti, di cui più del 40% proveniente da fuori regione, e circa 1.800 tra docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo.

Parte fondamentale della città di Parma, ricca di storia e di iniziative culturali, l'Università presenta un'offerta formativa completa, costituita da 80 corsi di laurea (36 corsi triennali, 38 corsi magistrali biennali, di cui due in lingua inglese, e 6 corsi magistrali a ciclo unico, segnalando l'attivazione interateneo per tre corsi), oltre a numerosi corsi di specializzazione, perfezionamento e master. L'offerta formativa è coordinata dai 18 Dipartimenti ed è strutturata in 9 ambiti: Agroalimentare, Economico, Farmaceutico, Giuridico e Politologico, Ingegneristico-Architettonico, Medico-Chirurgico, Medico Veterinario, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, Umanistico e delle Scienze Umane.

L'Ateneo può vantare un grande Campus Universitario (77 ettari) che rappresenta il polo scientifico dell'Università e che ospita non solo i Dipartimenti ma anche strutture per diverse attività sportive e servizi a disposizione di tutti gli studenti. Qui ha inoltre sede un Tecnopolo per l'attività di ricerca industriale, composto da sei centri all'avanguardia nei loro settori di attività.

Gli studenti hanno a disposizione un ampio ventaglio di servizi: dall'orientamento in entrata e in uscita ai laboratori di informatica, dalle biblioteche ai corsi di lingua straniera, dalle opportunità di studio all'estero ai tirocini in azienda e a molto altro, compresi numerosi servizi on line in costante crescita quali-quantitativa. A tutto ciò si aggiunge l'attenzione alla didattica di qualità, all'innovazione, alla ricerca, alle esigenze del mercato del lavoro e all'internazionalizzazione, con progetti di respiro europeo e mondiale.

All'Università di Parma si svolgono attività di ricerca di prestigio internazionale, testimoniate tra l'altro da numerose pubblicazioni sulle principali riviste scientifiche e dalle collaborazioni con atenei stranieri. Gli ambiti di ricerca spaziano dall'agroalimentare alle biotecnologie, dalle neuroscienze all'innovazione farmaceutica e alla medicina sperimentale, senza dimenticare l'importanza degli studi



di ambito giuridico, economico, umanistico, ingegneristico, architettonico, medico-veterinario, matematico, fisico e di scienze della terra.

La missione dell'Università di Parma è: "Promuovere la creazione, il trasferimento e il progresso della conoscenza per rispondere ai bisogni di alta formazione e di ricerca della società".

L'Ateneo, a partire dal 1° febbraio 2015, in coerenza con gli indirizzi strategici di implementazione degli standard di qualità ed efficienza dei servizi, definiti nei propri documenti programmatici pluriennali, ha dato attuazione ad un complessivo riassetto organizzativo e di erogazione dei servizi che hanno incluso anche l'ambito dell'I.C.T. con la costituzione di una nuova Area dirigenziale specificamente dedicata.

La riorganizzazione è stata avviata con una prima fase di sperimentazione, attraverso una serie di provvedimenti "a cascata", attuativi della delibera del Consiglio di Amministrazione n. 526/30629 del 30 luglio 2014, con cui sono state approvate le nuove "Linee generali di organizzazione".

La riorganizzazione, come peraltro previsto anche dal Piano della performance del 2015, ha inciso in modo profondo sull'assetto funzionale degli uffici, sui procedimenti amministrativi e più in generale, sui processi e sulle procedure di erogazione dei servizi, impattando sull'organizzazione e sulla gestione del rapporto di lavoro di tutto il personale tecnico amministrativo.

In particolare, essa ha dato nuova forma, contenuti e vitalità ai ruoli ricoperti dal "top" e "middle" management amministrativo dell'Ateneo, ovvero dirigenti e personale di Categoria EP.

Le "Linee generali di organizzazione" dell'Ateneo, che costituiscono il fondamento normativo del sistema, da una parte hanno dato attuazione al principio di separazione dei poteri, ampliando la sfera di potere gestionale dei dirigenti, allineandolo con le previsioni del Titolo II, Capo II del D.Lgs n. 165/2001 sulla dirigenza, dall'altra hanno valorizzato le prerogative di coordinamento e specializzazione dei ruoli ricoperti dal personale di Categoria EP. Quanto sopra si coglie in evidenza dal funzionigramma delle Aree dirigenziali nell'ambito delle quali operano le nuove strutture organizzative U.O.S. e U.O.C. e le nuove articolazioni organizzative attivate nel 2015. (All. 1 – Organigramma).

Il modello nel suo insieme è caratterizzato da una maggiore flessibilità rispetto al passato, nonché da "trasversalità funzionali" ed operative che si ritiene ne implementino le capacità operative in relazione al perseguimento degli obiettivi strategici di rilancio dell'Ateneo.



Nel corso del 2015, per poter meglio conseguire gli obiettivi strategici alla base della propria missione, l'Ateneo ha avviato un processo di revisione statutaria (delibera n. 529/17817 assunta dal Senato Accademico nella seduta del 19 ottobre 2015 e nulla osta dal Ministero pervenuto con nota assunta al protocollo n. 110283 del 10/12/2015), la cui conclusione era prevista nel 2016. Tale revisione comporterà, tra l'altro, una profonda modificazione della struttura dipartimentale dell'Ateneo.

1.3 LO STATO ATTUALE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE AMMINISTRATIVA

L'Ateneo ha inteso cogliere pienamente l'opportunità di questo cambiamento, in parte già intrapreso nel momento di subentro della nuova governance, che ha coinciso con l'avvio del Ciclo della Performance 2014/2016.

L'orientamento preciso della attuale governance è, infatti, quello di indirizzare coerentemente l'attività amministrativa al raggiungimento degli obiettivi strategici nelle diverse aree di intervento, con l'assunzione di sempre più chiare e definite responsabilità da parte degli attori coinvolti, Direttore Generale, Dirigenti, Direttori di Strutture dipartimentali, responsabili di unità organizzative, incarichi e funzioni.

A differenza dei documenti emanati a partire dall'attuazione dei disposti normativi, con il Piano della Performance 2011-2013, nei documenti del secondo ciclo 2014-2016, è evidente la volontà di operare tramite una stretta sinergia dei poteri politici e di quelli gestionali, di stabilire una stretta relazione fra obiettivo strategico e obiettivo operativo, di coinvolgere tutti gli attori nel processo e di procedere ad una sua progressiva informatizzazione.

Proprio attuando questa modalità sempre più strutturata e integrata, l'Ateneo coglie questo momento quale preziosa opportunità per creare una base metodologica nella quale da una parte fasi, tempi ed attori hanno una loro precisa collocazione, in parte già sperimentata, dall'altra si afferma la volontà di introdurre una più avanzata connotazione di performance organizzativa, di obiettivi trasversali e di obiettivi di gruppo.



L'Ateneo intende quindi:

- fare proprio il nuovo approccio e coglierne, nella sostanza, la portata innovativa;
- interpretare le peculiarità dell'amministrazione, e considerare il documento flessibile e aggiornabile a seguito di eventuali cambiamenti di scenario o di necessità per renderlo sempre coerente con la struttura organizzativa;
- valorizzare nel contempo la fase di sperimentazione già effettuata.

Il Sistema è adottato, nell'ottica di una trasparenza totale verso gli stakeholder interni ed esterni, con la prospettiva che questo possa essere strumento utile per il miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita complessiva dell'intero Ateneo da realizzarsi attraverso la valorizzazione del merito individuale e di gruppo.

1.4 LO STATO ATTUALE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA

1.4.1 La valutazione della sostenibilità della didattica

I dati derivanti dalla compilazione delle schede SUA-CdS, in particolare quelli relativi all'offerta didattica erogata, consentono di calcolare l'indicatore di sostenibilità della didattica, il cosiddetto indice DID, requisito essenziale di assicurazione della qualità di cui all'allegato C del Decreto Ministeriale 1059/2013. Tale indice è inteso come quantità massima di didattica assistita erogabile dall'Ateneo tenendo conto della docenza strutturata, con percentuale massima del 30% ammissibile per i contratti esterni. Una ulteriore verifica effettuata dal sistema è quella relativa ai requisiti di docenza, ovvero ai requisiti di accreditamento dei corsi di studio previsti dall'allegato A al Decreto Ministeriale 1059/2013. La banca dati verifica, infatti, il numero dei docenti di riferimento, la loro qualifica e la coerenza dell'incarico previsto con il settore scientifico-disciplinare. Infine la banca dati SUA-CdS verifica il rispetto dell'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF), parametro che viene



calcolato annualmente per ogni Ateneo e che risulta essere particolarmente importante in caso di attivazione di nuovi corsi di studio. Di seguito vengono sinteticamente descritti i suddetti indicatori.

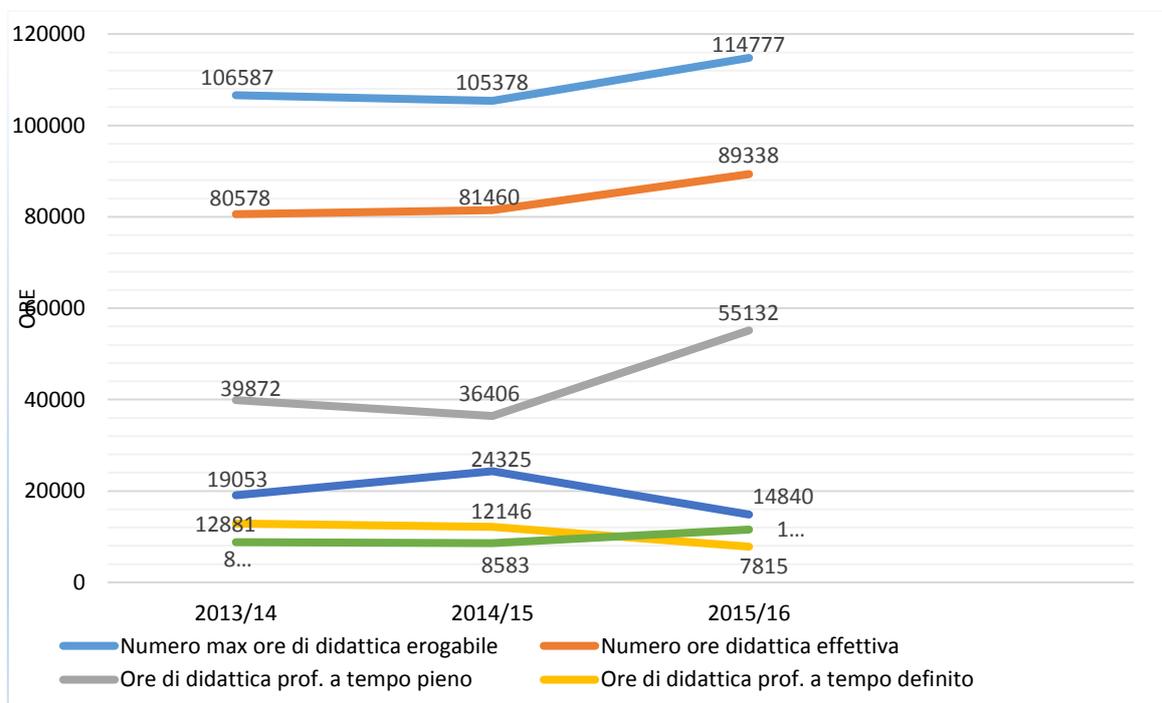
Anno accademico	Numero massimo di ore di didattica a livello di Ateneo	Numero di ore effettive, di cui →	Ore di didattica assistita riferita a Professori a tempo pieno	Ore di didattica assistita riferita a Professori a tempo definito	Ore di didattica assistita riferita a Ricercatori	Ore di didattica assistita per contratti, affidam. o suppl.
2015/16	114.777 (120 x 524 + 90 x 81 + 60 x 302) x (1 + 0,3)	89.338	55.132	7.815	14.840	11.551
2014/15	105.378 (120 x 370 + 90 x 120 + 60 x 431) x (1 + 0,3)	81.460	36.406	12.146	24.325	8.583
2013/14	106.587 (120 x 388 + 90 x 123 + 60 x 406) x (1 + 0,3)	80.578	39.872	12.881	19.053	8.772

Indice di sostenibilità della didattica (Indice DID)

$$DID = (Y_p \times N_{prof} + Y_{pdf} \times N_{pdf} + Y_r \times N_{ric}) \times (1 + X)$$

Ai fini del calcolo di DID:

- N_{prof} = numero dei professori a tempo pieno dell'Ateneo;
- N_{pdf} = numero dei professori a tempo definito dell'Ateneo;
- N_{ric} = numero totale dei ricercatori a tempo pieno e definito dell'Ateneo;
- Y_p = numero di ore standard individuali di didattica assistita individuato dall'Ateneo e riferito ai professori a tempo pieno (120 ore);
- Y_{pdf} = numero di ore standard individuali di didattica assistita individuato dall'Ateneo e riferito ai professori a tempo definito (90 ore);
- Y_r = numero di ore standard individuali di didattica assistita individuato dall'Ateneo e riferito ai ricercatori (60 ore);
- X = percentuale di didattica assistita erogabile per contratto di insegnamento, affidamento o supplenza (30%).



Dal conteggio si evince come l'Ateneo eroghi, nel triennio accademico 2013/14 – 2015/16, un numero effettivo di ore di didattica inferiore al numero massimo previsto, rimanendo dunque all'interno del limite fissato; si presume, pertanto, che analogo risultato potrà essere conseguito nel prossimo triennio accademico.

Il grafico evidenzia l'aumento, nell'a.a. 2015/16, del numero massimo di ore di didattica erogabile dall'Ateneo (da 105.378 ore a 114.777 ore, pari a + 8,19%) per effetto del notevole incremento del numero di professori a tempo pieno ed a tempo definito (da 490 a 650 unità, pari a + 24,62%) e della diminuzione del numero di ricercatori afferenti all'Ateneo (da 431 a 302 unità, pari a - 29,94%). Per le stesse ragioni sono aumentate dell'8,82% le ore di didattica effettivamente erogata. Rispetto all'a.a. 2014/15, si segnala un considerevole aumento del 25,69% delle ore di didattica svolte per contratto, affidamento o supplenza.



Requisiti di docenza

Corsi	A REGIME (A PARTIRE DALL'A.A. 2015/16)	
Laurea	9 docenti, di cui: <ul style="list-style-type: none">· almeno 5 professori· almeno 5 docenti appartenenti a ssd di base o caratterizzanti· max 4 docenti appartenenti a ssd affini	
Laurea magistrale	6 docenti, di cui: <ul style="list-style-type: none">· almeno 4 professori· almeno 4 docenti appartenenti a ssd caratterizzanti· max 2 docenti appartenenti a ssd affini	
Laurea magistrale a ciclo unico di 5 anni	15 docenti, di cui: <ul style="list-style-type: none">· almeno 8 professori· almeno 10 docenti appartenenti a ssd di base o caratterizzanti· max 5 docenti appartenenti a ssd affini	
Laurea magistrale a ciclo unico di 6 anni	18 docenti, di cui: <ul style="list-style-type: none">· almeno 10 professori· almeno 12 docenti appartenenti a ssd di base o caratterizzanti· max 6 docenti appartenenti a ssd affini	
Professioni Sanitarie, Scienze Motorie, Servizio Sociale	6 docenti, di cui: <ul style="list-style-type: none">· almeno 3 professori· almeno 4 docenti appartenenti a ssd di base o caratterizzanti· max 2 docenti appartenenti a ssd affini	
LM Infermieristica, LM Programmazione e gestione dei servizi sociali, LM Scienze e tecniche delle attività motorie preventive e adattate	4 docenti, di cui: <ul style="list-style-type: none">· almeno 2 professori· almeno 2 docenti appartenenti a ssd caratterizzanti· max 2 docenti appartenenti a ssd affini	
Nel caso in cui il numero di immatricolati a ciascun corso di studio superi le numerosità massime teoriche, il numero di docenti di riferimento/anno viene incrementato in misura proporzionale al superamento di tali soglie.		
Docenza necessaria: 718	Docenza di riferimento (peso): 732,5	Docenza in organico al 22/10/2015: 900

Anche a livello di docenza necessaria, e quindi di organico, è garantita la sostenibilità dell'offerta formativa per il prossimo triennio accademico, anche nel caso di attivazione di nuovi corsi di studio.

Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)

In tema di attivazione di nuovi corsi di studio si rende inoltre necessario tenere in adeguata considerazione l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF), che



viene determinato, per le università statali, sulla base dei limiti alle spese di personale e alle spese per indebitamento previste dal D.lgs 49/2012; nello specifico, il calcolo che viene effettuato è il seguente:

$$\text{ISEF} = A/B$$

A = 0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti passivi)

B = Spese di Personale + Oneri ammortamento

L'ultima rilevazione (valore ISEF 2013) riguardante Parma è positiva, dal momento che l'indice è nettamente superiore a 1; ciò consente di presentare domanda di accreditamento per nuovi corsi di studio nel rispetto di una delle seguenti condizioni previste dalla normativa vigente:

- 1) incremento consentito entro il 2% (con arrotondamento all'intero superiore) rispetto al numero di corsi di studio attivati nell'anno accademico precedente, sulla base della seguente tabella:

Corsi attivi a.a. x	Corsi attivabili a.a. (x+1) - (max 2%)
1 - 50	+ 1
51 - 100	+ 2
101 - 150	+ 3
151 - 200	+ 4
Oltre 200	+ 5

- 2) qualora l'attivazione di nuovi corsi di studio comporti un aumento del numero complessivo dei corsi di studio attivati nell'anno accademico precedente superiore al 2% (con arrotondamento all'intero superiore), dovranno essere soddisfatti i requisiti di docenza a regime per tutti i corsi di studio dell'Ateneo.

1.4.2 La valutazione dei risultati della didattica

A partire dall'a.a. 13/14 è stato realizzato il sistema di reporting dei risultati della didattica, finalizzato al processo di riesame AVA.

Le serie storiche prese in considerazione sono le seguenti:



- Numero di Studenti stranieri iscritti al 1° anno per Corso di Studio
- Numero di Immatricolati per Corso di Studio
- Numero di Iscritti per coorte e per Corso di Studio
- Dispersione per Corso di Studio
- Numero di Studenti iscritti suddivisi per fasce di acquisizione CFU per Corso di Studio
- Media di acquisizione CFU per coorte e per Corso di Studio
- Numero di Laureati per anno solare e per Corso di Studio
- Tempo medio di conseguimento titolo e media del voto finale
- Numero di immatricolati nello stesso anno del diploma di scuola superiore

I report sono pubblicati sul sito di riferimento del sistema AVA (<http://formazione.unipr.it/course/view.php?id=10>) e disponibili a tutti gli attori del modello di assicurazione della qualità.

1.4.3 L'assicurazione interna della qualità dei corsi di studio

L'Università degli Studi di Parma nel rispetto delle fonti normative (DM 31 ottobre 2007, n. 544, art. 3; Legge 30 dicembre 2010, n. 240, art. 2, comma 1, lettera r; Legge 30 dicembre 2010, n. 240, art. 2, comma 2, lettera g; Legge 30 dicembre 2010, n. 240, art. 5, comma 3; DM 22 settembre 2010, n. 17; Decreto Legislativo 27 gennaio 2012, n. 19; documento ANVUR 9 gennaio 2013; DM 30 gennaio 2013, n. 47) attua un sistema di Assicurazione delle Qualità (AQ) per il miglioramento continuo della didattica dei Corsi di Studio (CdS) e per il miglioramento continuo della ricerca dei Dipartimenti.

L'AQ dei CdS è, pertanto, elemento costitutivo della gestione, del monitoraggio e della misurazione delle dinamiche che governano la didattica, la verifica del sapere e del saper fare.

Al processo di valutazione dell'AQ partecipano vari attori accademici, in strutture collegiali o come elemento monocratico (Magnifico Rettore e Direttore Generale). Partecipano all'AQ gli organi di Governo dell'Ateneo (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione), i quali ricevono feed-back dal Presidio di Qualità (PQA) e dal



Nucleo di Valutazione (NdV). Il Presidio di Qualità e il Nucleo di Valutazione, a diverso titolo, valutano l'efficacia delle politiche di Assicurazione della Qualità sui CdS e sulla ricerca Dipartimentale.

Per la valutazione dei CdS il Presidio della Qualità si avvale della relazione delle Commissioni paritetiche Docenti Studenti (CPDS), le quali, a loro volta si avvalgono di fonti documentali che annualmente i CdS devono produrre. Le fonti documentali sono: la SUA-CdS, il Rapporto di Riesame annuale e il Rapporto di Riesame ciclico, le delibere del Consiglio del Corso di Studio in tema di AQ della didattica, le schede dell'opinione degli studenti e altre fonti documentali utili per valutare l'AQ (relazioni dell'incontro con gli stakeholder, dati di Ateneo, dati AlmaLaurea, ecc.). A livello del CdS è poi operante un Responsabile dell'Assicurazione della Qualità (RAQ) che dialoga, nell'immediato, con il Presidente del Corso di Studio e con il Direttore del Dipartimento e/o con il Presidente di Scuola, quando previsto, per interventi tempestivi e mirati per il miglioramento continuo dell'AQ del CdS incardinato nel Dipartimento.

Come declinato nella premessa del piano strategico triennale 2016-2018 l'Università degli Studi di Parma definisce la sua "Mission" e i suoi "Valori": lo studente, il personale Docente e il personale Tecnico e Amministrativo e la Società. Per ottenere soddisfazione nel raggiungimento degli obiettivi istituzionali statutari della formazione e della ricerca, terza missione inclusa, e rimanendo fedele ai propri obiettivi fondanti, sopra enunciati, l'Università degli Studi di Parma attribuisce all'AQ la guida di ogni sua azione istituzionale in termini di miglioramento continuo della qualità. Il miglioramento continuo, mediante l'AQ, è lo strumento che consente all'Ateneo di Parma di soddisfare le aspettative dei propri clienti, nell'accezione di cliente secondo le norme ISO 9001: lo studente e il MIUR. Lo studente è messo nelle condizioni di raggiungere la formazione culturale-professionale idonea, nel minor tempo curriculare possibile, per entrare nel mercato del lavoro e pertanto assumere ruolo attivo nella Società. In questo modo l'Università valorizza le risorse (FFO) assegnate dal MIUR per il raggiungimento di tale obiettivo.

Il sistema AQ dell'Università di Parma applicato al CdS s'ispira alle norme ISO 9001 come riportato a pag. 2 del documento consultabile sul sito web:



(http://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/16-04-2014/aq_modello.pdf) che ruota attorno a cinque punti:

- a) Responsabilità della pianificazione e gestione del progetto formativo (denominato Progetto formativo);
- b) Gestione delle risorse ed erogazione del Corso di Studio (denominato Erogazione del Corso di Studio);
- c) Monitoraggio delle attività formative;
- d) Autovalutazione: misurazione e analisi (denominato Analisi dei processi formativi e dei risultati della formazione);
- e) Analisi di miglioramento

Questi cinque punti (a,b,c,d,e) in una dinamica di rotazione, assicurano, in continuo, un miglioramento della qualità del CdS.

Il PQA dalla sua costituzione ha operato redigendo vari documenti per facilitare ai Presidenti di CdS la compilazione della SUA-CdS, del Rapporto di riesame annuale, del Rapporto di riesame iniziale. Lo stesso ha fatto preparando documenti per le CPDS finalizzati alla preparazione della relazione annuale. Infine il PQA ha preparato altri documenti sempre per l'AQ.

In particolare sono stati prodotti vari documenti, di seguito riportati, consultabili all'indirizzo del sito web indicato tra parentesi:

- ❖ “Modello di Assicurazione di qualità dei Corsi di Studio“

Scopo: descrizione del Processo di Assicurazione della Qualità dei Corsi di Studio (http://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/16-04-2014/aq_modello.pdf);

- ❖ “Modello AQ dei Corsi di Studio – Ruoli e Funzioni“ (http://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/16-04-2014/aq_ruoli.pdf);



- ❖ Documentazione relativa al “Modello AQ dei Corsi di Studio”
(http://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/22-04-2014/aq_documentazione.pdf);

- ❖ “Informazione e Supporto – Descrizione del Processo”

Scopo: informazione e supporto per l’attuazione di strumenti informatici e organizzativi per il coordinamento dei flussi informativi nel Modello
(http://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/16-04-2014/aq_processo_supporto.pdf);

- ❖ Documenti sul “Monitoraggio – Descrizione del Processo”

Scopo: controllo della corretta attuazione del Processo di Assicurazione della Qualità dei CdS (Modello AQ), dell’efficacia del CdS e del mantenimento dei requisiti di accreditamento (http://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/16-04-2014/aq_processo_monitoraggio.pdf);

- ❖ “Riesame del Corso di Studio – Descrizione del Processo”

Scopo: individuare le azioni di miglioramento del CdS attraverso un’attività collegiale di autovalutazione annuale e pluriennale, basato sull’analisi critica di informazioni oggettive, che tengano conto dei risultati della carriera degli studenti e delle loro opinioni in merito all’efficacia del percorso formativo. Descrizione delle fasi e dei ruoli coinvolti nel processo di Riesame
(http://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/16-04-2014/aq_processo_riesame.pdf);

- ❖ “Riesame iniziale – descrizione del processo”

Scopo: individuare le azioni di miglioramento del CdS attraverso un’attività collegiale di autovalutazione annuale e pluriennale, basato sull’analisi critica di informazioni oggettive, che tengano conto dei risultati della carriera degli studenti e delle loro opinioni in merito all’efficacia del percorso formativo. Descrizione delle fasi e dei ruoli coinvolti nel processo di Riesame, nella sua prima attuazione



http://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/30-07-2013/aq_processo_riesame_iniziale.pdf).

Nel sito web è inoltre consultabile un cronoprogramma delle attività da parte di tutti gli attori impegnati nell'AQ

http://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/16-04-2014/aq_mk_generale.pdf).

Annualmente il PQA valuta le SUA-CdS, i Rapporti di Riesame, annuale e ciclico, e le Relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti e Studenti. I risultati di tutte le attività del PQA sono riassunti in una relazione che è presentata agli Organi di Governo (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione). Gli Organi di Governo verificano l'applicazione e l'efficacia delle loro politiche in tema di AQ presso i CdS. Le relazioni sulle schede SUA-CdS, delle CPDS, sui rapporti di Riesame e, in generale, sulle attività annuali svolte dal PQA sono consultabili nel sito del PQA di Ateneo - Sistema AVA. L'accesso al sito è riservato ai ruoli coinvolti nell'AQ (Gruppo di Autovalutazione di CdS, Responsabile Assicurazione Qualità, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Direttori di Dipartimento, Presidenti di CdS, componenti del Nucleo di valutazione e componenti Presidio della Qualità). Utenti registrati: 546.

Per l'anno 2016 è prevista l'attuazione di audit interni su un campione di 25 CdS simulando una visita ufficiale ANVUR. Molti dei componenti del PQA sono Esperti Disciplinari ANVUR con esperienze di valutazione di CdS di nuova istituzione e due di essi hanno partecipato a visite ufficiali ANVUR in loco.

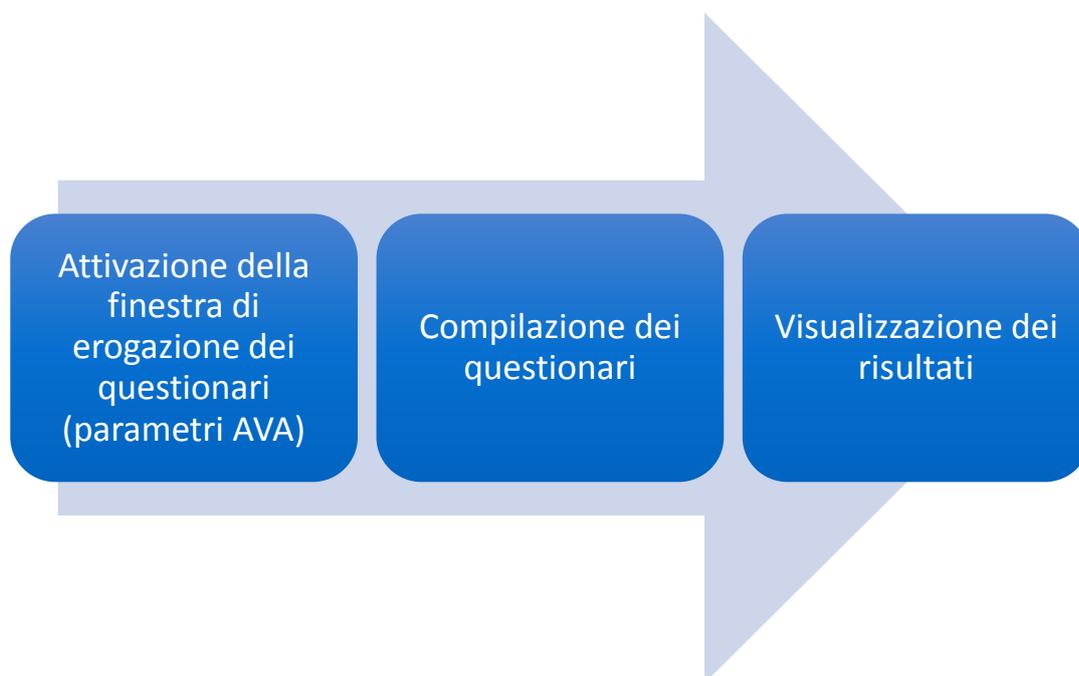
Gli audit interni saranno condotti utilizzando tempi e modi di valutazione in uso da ANVUR nelle visite in loco.

Nell'anno 2016 sono stati sottoposti a valutazione, per il loro miglioramento, i precitati documenti: modelli di AQ, informazioni di supporto, monitoraggio e Riesame. L'AQ di processo necessita una costante valutazione per il suo miglioramento "in continuo". La valutazione critica dei documenti di riferimento è il primo passo per verificare la loro efficacia nel periodo di utilizzo e per individuare le non conformità emerse e pertanto pianificare azioni correttive e/o preventive.



1.4.4 La rilevazione dell'opinione studenti

Il sistema di reporting relativo all'opinione degli studenti sulle attività didattiche, è stato realizzato in conformità al documento ANVUR "Proposta operativa per l'avvio delle procedure di rilevamento dell'opinione degli studenti per l'a.a. 2013/2014" del 6.11.2013 e, a partire dall'anno accademico 2014/15, il processo si svolge completamente on-line. Il flusso delle attività di processo è il seguente:



1. Attivazione della finestra di erogazione

Propedeutiche all'erogazione dei questionari on-line sono:

- a. presentazione del piano di studi da parte degli Studenti
- b. validazione del piano di studi da parte della Segreteria Studenti
- c. l'iscrizione all'esame in ESSE3

2. Compilazione dei questionari.

Il questionario on-line è reso disponibile a partire dai 2/3 dell'erogazione del CdS fino al 30 settembre dell'anno corrente (insegnamenti 1° semestre) o al 28 febbraio



dell'anno successivo (insegnamenti 2° semestre). I criteri attuali, individuati per assicurare la coerenza del campione, non permettono di rilevare:

- l'opinione degli studenti fuori corso
- l'opinione degli studenti che rimandano la prova d'esame ad anni successivi a quello di offerta
- l'opinione degli studenti sugli insegnamenti disattivati

3. Visualizzazione dei risultati

I dati aggregati e anonimi sono pubblicati on-line all'indirizzo <http://nucleo.unipr.it/nucleo/opinione-studenti/trasparenza>.

Inoltre, la consultazione dei report avviene in tempo reale mediante accesso on line al sito <https://www.unipr.bi.u-gov.it/bi-unipr>.

La schedulazione del processo è descritta nella tabella seguente:

	20	2015												2016																					
	14	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic									
a.a. 14/15		erogazione 1° semestre																																	
							distribuzione n.1																												
							erogazione 2° semestre																												
a.a. 15/16													distribuzione n.2																						
														erogazione 1° semestre																					
																				distribuzione n. 1															
																				erogazione 2° semestre															

La completa dematerializzazione del processo ha permesso un incremento notevole del numero di questionari raccolti e di attività valutate:



Risultati	Anno Accademico 12/13	Anno Accademico 13/14	Anno Accademico 14/15
Questionari raccolti	58.680	62.271	124.432
Attività valutate	1.367	1.477	2.665

1.5 LO STATO ATTUALE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA RICERCA E TERZA MISSIONE

1.5.1 La valutazione dei risultati della ricerca e terza missione

La valutazione e la misurazione dei risultati prodotti dalla ricerca di Ateneo segue le linee ed utilizza i risultati dell'ANVUR sia in sede di valutazione annuale, con la compilazione della Scheda unica annuale della ricerca dipartimentale, SUA-RD, che in sede pluriennale, in ambito VQR. L'Ateneo ha inoltre messo a punto un sistema di valutazione e misurazione premiale per singolo docente nell'ambito della distribuzione dei Fondi Locali che vengono erogati annualmente.

Le linee di valutazione e misurazione della VQR definite nel Decreto Ministeriale del 27 giugno 2015 prevedono di valutare e misurare:

- il profilo di qualità dei prodotti della ricerca, anche distinto per area, per settore concorsuale e per settore scientifico-disciplinare, dei prodotti attesi dagli addetti alla ricerca nel periodo 2011-2014;
- il profilo di qualità dei prodotti della ricerca, anche distinto per area, per settore concorsuale e per settore scientifico-disciplinare, dei prodotti attesi dagli addetti alla ricerca che, nel periodo 2011-2014, sono stati assunti dalla Istituzione o sono transitati al suo interno in una fascia o ruolo superiore nell'ambito dell'Istituzione.
- il profilo di competitività dell'ambiente di ricerca quale capacità di attrazione di finanziamenti competitivi internazionali e statali, caratteristiche dell'offerta formativa a livello dottorale;



Il profilo di qualità complessivo è determinato dalla somma ponderata degli indicatori relativi ai tre profili attribuendo a quello di cui alla lettera a) un peso pari al 75%, a quello di cui alla lettera b) un peso pari al 20% e a quello di cui alla lettera c) un peso pari al 5%.

Per Dipartimento si calcoleranno almeno i seguenti indicatori sintetici:

- a) il rapporto tra la somma delle valutazioni ottenute dai prodotti attesi dall'Ateneo nell'Area e la valutazione complessiva di Area;
- b) il rapporto tra il voto medio attribuito ai prodotti attesi dell'Ateneo nell'Area e il voto medio ricevuto da tutti i prodotti dell'Area;
- c) il rapporto tra la frazione di prodotti eccellenti dell'Istituzione nell'Area e la frazione di prodotti eccellenti dell'Area;

Nell'ambito del processo di valutazione e a fini conoscitivi sarà inoltre considerato, anche utilizzando le informazioni della Scheda unica annuale della ricerca dipartimentale, SUA-RD, il profilo di competitività dell'Ateneo per le attività di "terza missione". Oltre ai parametri che saranno definiti dall'ANVUR, dovranno essere considerati, come elementi comuni di valutazione, i seguenti aspetti: proventi dall'attività conto terzi, attività brevettuale, imprese spin-off.

Come per la precedente edizione della VQR 2004-2010, la valutazione riguarda l'Ateneo ed i suoi Dipartimenti non i singoli docenti e, per la valutazione delle pubblicazioni, vengono utilizzati, oggi come allora, criteri bibliometrici associati alla peer review.

La scheda SUA-RD è stata compilata dall'Ateneo e dai Dipartimenti per la prima volta nel 2015. Non sono stati trasmessi i risultati della valutazione.

Il PQA nel 2016 predispose, per i Direttori di Dipartimento, un documento relativo al “Riesame della Ricerca – Descrizione del Processo”.

Relativamente alla precedente valutazione VQR 2004-2010 l'Ateneo si è distinto in modo particolare nell'area scientifica dell'Ingegneria civile e architettura (collocandosi al primo posto). Eccellenti risultati sono stati ottenuti nell'ambito delle Scienze biologiche, Scienze chimiche e delle Scienze politiche sociali.

Per ogni struttura sono stati calcolati sette indicatori di area legati alla qualità dei prodotti di ricerca e dei processi di reclutamento, alla capacità di attrarre risorse



esterne e di creare collegamenti internazionali, alla propensione alla formazione per la ricerca e all'utilizzo di fondi propri per finanziare la ricerca e al miglioramento della performance scientifica rispetto all'esercizio di valutazione precedente. Inoltre, sono stati individuati altri otto indicatori legati alla "terza missione", per valutare il grado di apertura al contesto socio-economico con attività di valorizzazione e trasferimento delle conoscenze sia a vocazione tecnologica, come l'attività di consulenza conto terzi e i brevetti, che riferibili alle scienze umane, come gli scavi archeologici o la gestione dei poli museali.

1.5.2. La valutazione delle produzioni scientifiche

L'Ateneo per la valutazione della sua produzione scientifica utilizza i medesimi criteri definiti dall'ANVUR per la valutazione dei prodotti.

1.5.3. La valutazione di progetti di ricerca finanziati con risorse proprie

Con l'emanazione del regolamento per l'attribuzione dei fondi locali per la Ricerca l'Ateneo nel luglio del 2014 si è dotato di un sistema di misurazione e valutazione proprio della produzione scientifica dei propri docenti.

I principi fondamentali sono i seguenti:

I FIL di Ateneo si suddividono in due quote: la prima quota denominata "quota prodotti della ricerca" - il cui ammontare è pari all'80 per cento dei fondi complessivi messi a disposizione dell'Ateneo - è destinata al sostegno diretto della ricerca ed è volta a soddisfare le esigenze di base dei singoli Docenti, di gruppi di Docenti riuniti in progetti di ricerca o della collettività dei Dipartimenti a cui essi afferiscono; la seconda quota denominata "quota incentivante", il cui ammontare è pari al 20 per cento dei fondi complessivi, è finalizzata al finanziamento di iniziative di particolare interesse strategico per l'Ateneo.

I FIL sono attribuiti in seguito a procedure di valutazione delle attività di ricerca riferibili esclusivamente all'ambito delle diverse Aree Scientifiche. L'identificazione delle attività oggetto di valutazione deve essere coerente con i criteri utilizzati dal MIUR e dall'ANVUR nell'ambito delle diverse azioni di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR, SUA-RD, ASN).

La "quota prodotti della ricerca" è attribuita in base ai risultati ottenuti dalla



valutazione della qualità delle pubblicazioni scientifiche dei singoli Docenti dell'ultimo triennio precedente l'anno cui si riferisce la valutazione stessa. I Comitati Scientifici di Area concorrono a definire i criteri di valutazione, su indicazione della Commissione Scientifica di Ateneo e procedono alla loro applicazione ai fini della valutazione dei Docenti appartenenti alla rispettiva Area Scientifica. Detti criteri si fondano sulla valutazione di indicatori di qualità e quantità della produzione scientifica del triennio.

Al fine dell'attribuzione delle risorse disponibili per la quota prodotti della ricerca, le Aree Scientifiche valutano la produzione dei Docenti ad essa appartenenti limitatamente ai prodotti di ricerca pubblicati nel triennio considerato, utilizzando criteri coerenti con quelli definiti da ANVUR per i rispettivi GEV. A tal fine, ciascun comitato di Area elabora e approva un proprio regolamento il quale deve riportare:

- eventuale numerosità massima dei prodotti da valutare;
- criteri qualitativi di giudizio adottati;
- indicatore di qualità (peso) dei prodotti valutati;
- determinazione delle classi di merito e dei pesi ad esse assegnati per l'attribuzione dei fondi.

Per i settori non bibliometrici, i prodotti ammissibili alla valutazione, caricati nel triennio sul Catalogo dei prodotti della ricerca, sono esclusivamente quelli previsti dall'ANVUR.

Il peso applicato per il calcolo della qualità di ciascuna categoria di prodotti è definito dal Comitato dell'Area di appartenenza, con parere motivato relativamente alla scelta dei criteri adottati che dovranno essere il più possibile aderenti a quelli utilizzati da MIUR e da ANVUR nelle procedure di valutazione VQR e ASN per i rispettivi GEV.

Per i settori bibliometrici, (Aree dalla n. 101 alla n. 107 ed area n. 109), è facoltà delle singole Aree utilizzare per la valutazione dei prodotti della ricerca, nel triennio di valutazione, il database SCOPUS. Tali prodotti vengono misurati calcolandone numerosità e impatto normalizzato (Field Weighted Citation Impact). L'inserimento, la disambiguazione dei docenti e l'eventuale valutazione dei prodotti non presenti nel database SCOPUS è condotta dai rispettivi Comitati Scientifici di Area, eventualmente sentito il docente interessato. Nel caso le Aree optino per tale tipologia di processo di valutazione non sarà necessario stilare alcun regolamento.



Al termine delle procedure di valutazione, il Comitato Scientifico di Area elabora un file formato Excel - con le seguenti specifiche per ciascuna Area Scientifica:

- il tipo di valutazione adottata (bibliometrica o non bibliometrica);
- il nome e cognome del docente valutato;
- il numero di prodotti della ricerca valutati nel triennio;
- il peso dei singoli prodotti;
- per i settori bibliometrici che ne facciano uso, il Field Weighed Citation Impact (FWCI) del Docente nel triennio considerato;
- la divisione in classi di produttività (da 3 a 5), che includa la procedura di assegnazione alla classe e l'eventuale coefficiente da applicare a ciascuna classe per l'attribuzione delle risorse all'interno dell'Area di interesse.
- in ciascuna delle classi di produttività individuate, che possono non essere numericamente equivalenti, devono essere inclusi da un minimo del 10% a un massimo del 50% dei docenti valutati.

La “quota incentivante” del FIL è destinata al sostegno di iniziative strategiche per l'Ateneo, quali la progettazione competitiva in ambito nazionale ed europeo ed il miglioramento degli indicatori di qualità della ricerca del personale di nuova assunzione.

La quota incentivante viene direttamente ripartita dall'Ateneo sulla base delle azioni sotto specificate:

- iscrizione al “Database of Independent Experts for European Research and Innovation”, con competenza sui Programmi Comunitari Horizon 2020 e COSME (la quota assegnata non è soggetta a rendicontazione tecnico-scientifica e contabile); proposte progettuali presentate, in qualità di coordinatori, nell'ambito di bandi competitivi finanziati da Enti ed Organismi pubblici nazionali, europei ed internazionali che abbiano ricevuto una valutazione positiva ma non siano risultati inclusi nelle liste dei progetti ammessi al finanziamento. (la quota assegnata non è soggetta a rendicontazione tecnico-scientifica e contabile);
- proposte progettuali specificamente predisposte per la ripartizione della “quota incentivante”. Le proposte progettuali devono contenere le seguenti



caratteristiche:

- a) durata annuale, non prorogabile;
- b) la presenza di un gruppo di ricerca che comprenda almeno un ricercatore a tempo determinato, identificabile come Responsabile Scientifico;
- c) la presenza di chiari obiettivi della ricerca, dello stato dell'arte, e di una chiara descrizione delle metodiche nonché la presenza di indicatori per la valutazione dei risultati ottenuti;
- d) la presenza di un piano di spesa analitico;
- e) il non contemporaneo finanziamento della proposta tramite altre fonti di finanziamento competitivo dei componenti del gruppo di ricerca.

L'azione inerente la presentazione di proposte progettuali è riservata ai Ricercatori a Tempo Determinato in servizio alla data della pubblicazione del bando. La quota incentivante assegnata sulla base dell'azione di cui al punto è soggetta ad attività di rendicontazione tecnico-scientifica e contabile.

Sulla base dei seguenti criteri di valutazione e misurazione sono stati assegnati nel 2015 fondi per un milione di euro.



2. IL PIANO STRATEGICO 2016-2018 E LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-2018

La governance, anche in attenta considerazione di quanto enunciato nelle “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani”, ha pubblicato il Piano Strategico 2016-2018 approvato a dicembre 2015 e, a dicembre 2016, ha approvato il suo aggiornamento, il “Piano Strategico 2016-2018 – Aggiornato a dicembre 2016 – Programmazione Triennale 2016-2018 ai sensi del DM 635 del 8 agosto 2016”.

Infatti Il Consiglio di Amministrazione dell’Ateneo, nella seduta del 15 ottobre 2015 ha preso atto delle aree strategiche di intervento proposte dal vertice politico e, nello stesso momento, ha contribuito al processo di programmazione strategica 2016-2018 interagendo con i Pro Rettori di riferimento per ogni area strategica individuata.

Questo metodo rientra nella logica di integrazione fra le azioni che sono state definite nel Piano Integrato entro il 31/01/2016 al fine del conseguimento degli obiettivi delle aree strategiche di intervento individuate dalla governance e fatte proprie dal Consiglio di Amministrazione dell’Ateneo.

Le attività di stesura del Piano Strategico 2016/2018 tengono conto della valutazione della precedente esperienza di programmazione triennale 2013/2015 realizzata dalla medesima governance, procedendo nella strada intrapresa, ma modificando l’individuazione delle aree strategiche di intervento, allo scopo di meglio finalizzare l’operato per il prossimo triennio, nonché, con il suo aggiornamento, considerando il DM 635 del 8/8/2016 e procedendo all’individuazione della progettualità richiesta.

Nella tabella che segue vengono confrontate le aree strategiche di intervento individuate e su cui si è operato nel triennio 2013/2015, con quelle del triennio 2016/2018.



TABELLA 1: Confronto tra Programmazione Triennale 2013-2015 e Piano Strategico 2016-2018 e suo aggiornamento di dicembre 2016 (PRO3)

Programmazione Triennale 2013-2015 – Aree d'intervento	Piano Strategico 2016-2018 e PRO3 – Aree d'intervento
Qualità della formazione e dei servizi agli studenti	Qualità della formazione e centralità dello studente
Promozione della ricerca scientifica e dell'interazione territoriale ai fini del suo sviluppo	Promozione della ricerca universitaria
	Interazione territoriale e terza missione
Internazionalizzazione	Internazionalizzazione
Habitat universitario	Habitat universitario
Efficacia ed efficienza dell'organizzazione, delle attività e delle risorse umane, trasparenza e anticorruzione	Comunicazione, organizzazione interna, welfare, trasparenza, anticorruzione e dematerializzazione
Rapporti con il servizio sanitario	Rapporti con il servizio sanitario

Dopo la condivisione con gli organi di vertice politici e gestionali delle aree strategiche di intervento, il processo di pianificazione ha seguito un iter consistente nel confronto fra Pro Rettore e Dirigente di riferimento, competenti per ciascuna area, con il coinvolgimento dei Delegati del Rettore per temi specifici, seguito da una presentazione e discussione con lo staff rettorale, allargato ai componenti del Senato Accademico, del Consiglio di Amministrazione, del Nucleo di Valutazione, del Presidio della Qualità, con le relative rappresentanze studentesche, e del Comitato Unico di Garanzia.

Con l'approvazione, nel mese di dicembre, del Piano Strategico 2016/2018 aggiornato a dicembre 2016 - Programmazione Triennale 2016/2018 ai sensi del DM 635 del 8 agosto 2016, si procede ora, anche a fronte della revisione statutaria che ha preso avvio dal 1 gennaio 2017, ad aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance da una parte per renderlo coerente ed aderente con la nuova organizzazione, dall'altra per recepire una ulteriore maturità del sistema di assegnazione degli obiettivi e conseguente valutazione, introducendo in modo più strutturato la performance organizzativa.



3. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: FASI, TEMPI, MODALITÀ, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

L'art. 7 comma 3 del D.Lgs. 150/2009 dispone che il Sistema di misurazione e valutazione della performance individui le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, così esplicitati nelle citate Linee Guida dell'ANVUR.

TABELLA 2: Soggetti, fasi, tempi del Ciclo integrato della Performance

Documento	Soggetto Responsabile	Riferimenti di Legge	Fase	Scadenza
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA	D.Lgs. 150/2009 art. 7	Approvazione	nessuna
Programmazione Triennale	CdA su proposta del rettore e previo parere del senato accademico	D.L. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	Approvazione	30 giugno
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	D.Lgs. 18/2012 art. 5	Approvazione	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.Lgs. 91/2011 art.19 comma 1	Approvazione	A seguito dei modelli di cui all'art. 8 del DPCM 18 settembre 2012
Piano Integrato	CdA	D.Lgs. 150/2009 art. 10 comma 1 lettera a) (performance)	Approvazione	31 gennaio



		D.Lgs 150/2009 art. 11 comma 2 e D.Lgs. 33/2013 art.9, art. 10 (trasparenza) L. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)		
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NdV-OIV	D.Lgs. 150/2009 art. 14, comma 4 lettera a)	Emanazione	30 aprile (non stabilita dalla legge)
Relazione sulla performance	Consiglio di Amministrazione	D.Lgs. 150/2009 art. 10 comma 1 lettera b)	Approvazione	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	NdV-OIV	D.Lgs 150/2009 art. 14, comma 4 lettera c)	Pubblicazione	15 settembre (non stabilita dalla legge)



4. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA, DI GRUPPO E INDIVIDUALE

L'Ateneo nel 2017 avvia un nuovo sistema integrato di valutazione e misurazione della performance articolato sulla performance organizzativa, di gruppo e individuale, nonché sul comportamento organizzativo atteso.

Il sistema modifica e completa quello attuale, rendendo più esplicito il collegamento fra gli obiettivi strategici e gli obiettivi organizzativi, nonché di gruppo, anche in relazione alle osservazioni sul Piano integrato da parte dell'ANVUR.

Resta fermo quanto previsto in relazione al monitoraggio da parte del Direttore Generale che cura lo stato di attuazione degli obiettivi strategici in termini di congruenza tra risultati e obiettivi programmati e, per ciascun esercizio, concorda con il CDA gli obiettivi dell'azione amministrativa, il cui conseguimento è sottoposto a verifica (art.11, comma 3 Statuto d'Ateneo).

Nel nuovo sistema e a partire dal 2017, accanto alla valutazione della prestazione individuale, che si basa attualmente sul grado di raggiungimento degli obiettivi/risultati che la posizione deve conseguire e sulle competenze organizzative effettivamente agite dal titolare della posizione, individuabili dal Piano della Performance, è rafforzata la valutazione della performance tipicamente organizzativa, legata alle strutture, la quale, opera nel nuovo sistema, con i medesimi criteri di misurazione fondati su più specifici ed analitici obiettivi di struttura organizzativa, misurabili sulla base di target ed indicatori dedicati.

Nel nuovo sistema, inoltre possono essere assegnati obiettivi di gruppo. Anche in questo caso gli obiettivi sono misurabili e valutabili in riferimento a specifici target e indicatori di riferimento.

Ogni obiettivo previsto nel Piano Strategico e conseguentemente nel Piano delle Performance, viene dal 2017 misurato sulla base dello stato di attuazione del valore degli indicatori collegati alla performance e al comportamento.

Come meglio esposto ed evidenziato più oltre, tutti gli obiettivi (individuali, organizzativi e di gruppo) nonché il comportamento atteso, sono rapportati ad un valore massimo di realizzazione pari a 100%. Quando gli obiettivi siano combinati ed aggregati:

- il valore massimo % del comportamento è parametrato a 40%;
- il valore massimo % della performance individuale è parametrato a 30% se



aggregata alla performance organizzativa e/o di gruppo, mentre a 60% in caso contrario;

- il valore massimo % della performance organizzativa e/o di gruppo è parametrato a 30% se aggregate alla performance individuale, mentre a 60% in caso contrario.

Il sistema prevede che gli obiettivi si intendono:

- raggiunti, se l'attività è stata svolta in una percentuale della misura tra il 71% ed il 100% del target individuato, e pertanto il punteggio sarà uguale al peso dell'obiettivo;

- parzialmente raggiunti, se l'attività è stata svolta in una percentuale della misura tra il 31% ed il 70% del target individuato, e pertanto il punteggio sarà la metà del peso dell'obiettivo;

- non raggiunti, se l'attività è stata svolta in una percentuale della misura tra lo 0% ed il 30% del target individuato, e pertanto il punteggio sarà pari a zero.

La valutazione complessiva del personale con qualifica dirigenziale e tecnico amministrativo è il risultato della sommatoria delle varie valutazioni delle prestazioni agite rispetto agli obiettivi assegnati e dei comportamenti organizzativi, seguendo i medesimi criteri.

Gli obiettivi sono assegnati con le modalità previste dal Piano integrato per la gestione del ciclo della performance 2016/2018.

Il sistema di valutazione della performance dell'Ateneo è unitario, complesso ed articolato, riguardando sia il personale dirigente, che il personale di Categoria EP con incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 75 del CCNL e il personale di Categoria D con incarichi ex art. 91 comma 3 del medesimo Contratto. L'Ateneo, inoltre, attraverso la contrattazione integrativa applicata anche al personale di Categoria D, nonché B, C, con incarichi e funzioni ai sensi del comma 1 dell'art. 91, del CCNL il sistema della valutazione delle performance, in relazione agli incarichi e funzioni conferiti.

Con riferimento agli obiettivi tanto organizzativi quanto individuali, il Direttore Generale coordina l'insieme di quelli dirigenziali e, nelle percentuali concordate con il Rettore quale Presidente del CDA, consegue il proprio obiettivo di assicurare il perseguimento degli obiettivi medesimi, in ragione del raggiungimento degli obiettivi da parte dei singoli Dirigenti.



Gli obiettivi e il comportamento organizzativo:

- **Obiettivi di Area Dirigenziale**
- **Obiettivi di struttura - Unità Organizzativa U.O.**
- **Obiettivi di gruppo**
- **Obiettivi individuali**
- **Comportamento atteso**
- **“Best practices”**

Gli obiettivi di Area Dirigenziale

Vengono assegnati dal D.G. ai Dirigenti. Semestralmente e a fine anno il D.G. ne monitora il raggiungimento in capo al Dirigente che relaziona in merito al conseguimento.

E' necessario individuare il target, l'indicatore e il peso dell'obiettivo.

Punteggio massimo della scheda performance = 100%

Gli obiettivi di struttura - Unità Organizzativa U.O.

I Dirigenti segmentano e declinano gli obiettivi ricevuti (in relazione alle *mission* delle U.O.) potendo assegnare gli stessi come obiettivi individuali o come obiettivi di struttura organizzativa (U.O) o come obiettivi trasversali di gruppo.

Gli obiettivi di struttura organizzativa U.O. scendono “a cascata” su tutto il personale che afferisce alla U.O.

Semestralmente ed a fine anno il Dirigente ne monitora il raggiungimento in capo ai Responsabili di U.O. che relazioneranno in merito. Se l'obiettivo di struttura organizzativa è raggiunto, è realizzato per tutto il personale che afferisce alla U.O.

E' necessario individuare il target, l'indicatore e il peso dell'obiettivo che unico per tutto il personale del gruppo senza differenziazione di Categoria di inquadramento.

Gli obiettivi di struttura organizzativa sono conferibili esclusivamente ai responsabili di U.O. discendendo ex se sul personale afferente la medesima struttura, con possibilità di esclusione del personale titolare di specifici incarichi o funzioni (Servizi, P.P.). Negli ambiti tecnici dipartimentali non sono conferibili obiettivi di struttura.

I responsabili di U.O. devono avere sempre almeno 1 obiettivo di U.O.



Punteggio massimo della scheda performance di struttura organizzativa (U.O.)
= 100%

Gli obiettivi di gruppo

Possono essere assegnati per l'attuazione di specifici obiettivi di natura trasversale di gruppo.

E' necessario individuare il capo gruppo o "*leader*" e i componenti del gruppo, il target, l'indicatore e il peso dell'obiettivo. Gli obiettivi di gruppo scendono "a cascata" su tutto il personale che fa parte del gruppo. Il Dirigente di riferimento per quanto attiene il conferimento dell'obiettivo e la valutazione dei risultati è quello della struttura di afferenza del "*leader*".

Se l'obiettivo è raggiunto è realizzato per tutto il personale che fa parte del gruppo.

Semestralmente ed a fine anno il Dirigente della struttura di afferenza del Leader ne monitora il raggiungimento in capo al medesimo che relazionerà in merito. Se l'obiettivo di gruppo è raggiunto, è realizzato per tutto il personale che fa parte del gruppo.

Il target, l'indicatore e il peso dell'obiettivo di performance di gruppo è uguale per tutto il personale del gruppo senza differenziazione di Categoria di inquadramento.

Gli obiettivi di gruppo possono essere uno o più (massimo 3) in relazione ai gruppi cui si partecipa.

Punteggio massimo della scheda performance di gruppo = 100%

Gli obiettivi individuali

Vengono assegnati dal D.G. ai Dirigenti e dai Dirigenti ai Responsabili di U.O., inoltre al personale cui sono assegnati incarichi e funzioni ex art. 75 e 91 CCNL (Servizi, P.P., Ambiti tecnici dipartimentali); per il personale che afferisce alle U.O. gli obiettivi sono assegnati in concerto, anche per delega, con i responsabili di U.O. Il suddetto personale deve avere sempre almeno 1 obiettivo individuale.

E' necessario individuare il target, l'indicatore e il peso dell'obiettivo.

Punteggio massimo della scheda performance obiettivi individuali = 100%

Comportamento organizzativo

Sono predefinite tipologie di comportamento atteso.

Punteggio massimo della scheda di comportamento = 100%



“Best practices” B, C e D

Nell’ambito del comportamento è inoltre attribuibile dai “Responsabili di struttura apicale” (su proposta dei responsabili di U.O., per il personale di afferenza alle medesime U.O.) il giudizio di comportamento motivato di “*best practice*” dell’anno a coloro che si sono contraddistinti per particolare merito nel lavoro.

Il *best practice* può essere attribuito sino ad un massimo del 10% del personale che afferisce la struttura apicale diretta. E’ remunerabile compatibilmente con le risorse disponibili entro un tetto massimo del 10% del personale di Cat. B, C e D in servizio.

4.1 METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

A decorrere dalla valutazione della performance individuale 2014, l’Ateneo ha predisposto un sistema informatizzato per la gestione della procedura di valutazione prevista dal Sistema, adottando e parametrizzando opportunamente il modulo U-GOV Valutazione prestazioni (Cineca).

Nello specifico, tra le funzioni che il modulo mette a disposizione sono attivate le seguenti:

Eventi di valutazione: Gestione della definizione dell’evento di valutazione per individuare le risorse umane da sottoporre a valutazione in un prefissato arco temporale. La funzione consente, inoltre, di monitorare lo stato di avanzamento di un evento definito attraverso il controllo delle fasi di svolgimento.

Valutazione profili risorse umane: Funzione a disposizione del valutatore o di chi ne fa le veci (delegato) per l’inserimento della valutazione del profilo della risorsa umana. In particolare la gestione supporta il valutatore nell’inserimento del giudizio del profilo della risorsa umana rispetto al Ruolo Organizzativo che occupa.

Analisi adeguatezza valutazioni: La funzione opera sulla percentuale delle competenze adeguate in relazione a tutti i profili valutati dal valutatore ed a fronte dell’individuazione di indicatori atti a consentire di rilevare l’adeguatezza della valutazione espressa dai valutatori. L’adeguatezza della valutazione viene estrapolata attraverso l’analisi della valutazione dei profili della risorsa umana da parte dei valutatori.

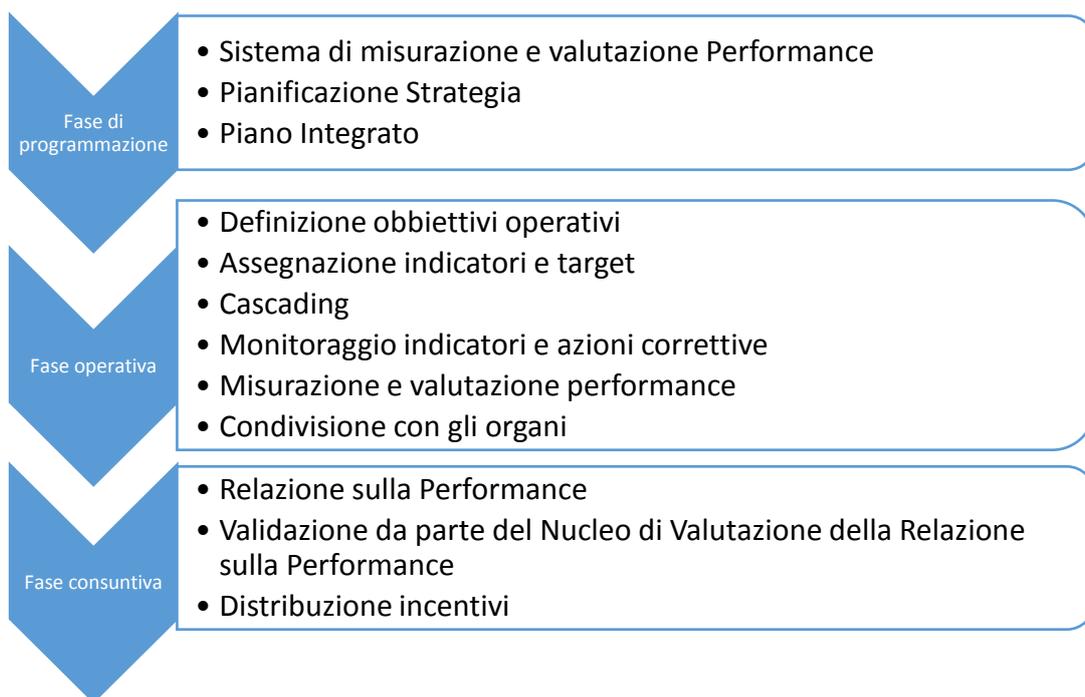
Esamina evento di valutazione: La funzione supporta, nel processo di valutazione, l’esame dell’evento valutativo sulla base di indicatori utilizzati e definiti in



precedenza. In particolare consente di rilevare una serie di numeri ed indicazioni statistiche relativi a risorse umane, competenze, valutazioni.

Esamina profili risorse umane: La funzione consente di attingere informazioni sull'evento valutativo al fine di evidenziare aree di criticità nelle competenze di ciascun dipendente; fornire indicazioni sui fabbisogni formativi per la progettazione di interventi mirati; individuare le risorse umane che possiedono particolari competenze in previsione di attività da svolgere; supportare le scelte in termini di mobilità, riorganizzazione, passaggi di carriera, incentivi. In particolare sono messi a disposizione una serie di report per rilevare il risultato dell'evento valutativo nei termini precedentemente descritti.

4.2 IL PROCESSO



4.3 LE FASI

La misurazione e la valutazione della performance avvengono mediante specifici passaggi, concatenati fra loro, in tempi e con modalità definiti.

Diversi sono i soggetti coinvolti ai quali sono associate diverse responsabilità.



In una logica integrata, in cui la performance è strumento per il raggiungimento degli obiettivi strategici e modalità di utilizzo delle risorse, occorre che il processo si collochi in un ampio contesto di programmazione dell'Ateneo.

Per assicurare la trasparenza delle fasi e dei tempi di attuazione del processo di misurazione e valutazione della performance, di seguito vengono schematizzati i momenti salienti di tale processo.

Fase 1 - Sistema di misurazione e valutazione Performance

Viene definita e descritta la base metodologica del processo, con espresso riferimento alle modalità di assegnazione degli obiettivi, di valutazione degli stessi, di valutazione della performance organizzativa e individuale, con indicazione dei tempi, dei modi e dei soggetti responsabili, delle procedure di conciliazione e delle integrazioni con i documenti programmatici di bilancio e di condivisione e valutazione da parte degli organi di governo.

Fase 2 - Pianificazione Strategica

I vertici politici e gestionali focalizzano, annualmente, aree di intervento strategiche e obiettivi strategici per il triennio, valutando i risultati conseguiti, il posizionamento attuale, le evoluzioni normative, il contesto di riferimento, le esigenze degli stakeholder.

Fase 3 - Piano Integrato

Parallelamente alle attività di programmazione strategica, con la presenza degli organi politici e gestionali inizia la riflessione sugli obiettivi operativi dell'azione amministrativa e degli indicatori di performance.

La definizione del Piano Integrato nel suo complesso prende avvio a seguito della Pianificazione strategica e contempla le seguenti tematiche quali ambiti di intervento per concretizzare la performance gestionale: didattica, ricerca, terza missione, Anticorruzione e Trasparenza.

Il Piano è approvato dal Consiglio di Amministrazione.

Fase 4 - Definizione obiettivi operativi



I vertici gestionali, nell'ambito degli obiettivi strategici individuati, definiscono le linee d'azione, individuando gli obiettivi dell'azione amministrativa per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Fase 5 - Assegnazione indicatori e target

Per ogni obiettivo operativo, al fine della sua misurabilità, i vertici gestionali definiscono l'indicatore ed il target.

Fase 6 – Cascading

La fase di assegnazione degli obiettivi con indicatori e relativi target, permea la struttura organizzativa a partire dal Rettorato, dalla Direzione Generale, dalle Aree Dirigenziali e dai Dipartimenti.

Fase 7 - Monitoraggio indicatori e azioni correttive

E' previsto un momento per il monitoraggio degli indicatori, al fine di verificare l'eventuale necessità di individuazione di azioni correttive.

Fase 8 - Misurazione e valutazione performance

La fase rappresenta la verifica del conseguimento dell'obiettivo, sulla base del target raggiunto per l'indicatore nel tempo dato. La valutazione è indirizzata anche alla componente comportamentale che contribuisce alla valutazione della performance individuale.

Fase 9 - Condivisione con gli organi

Similmente alla fase di avvio del processo, nella quale vengono condivisi con il Consiglio di Amministrazione gli obiettivi dell'azione amministrativa, sui quali si sviluppa il Piano Integrato, in fase consuntiva si relaziona al Consiglio di Amministrazione sugli obiettivi conseguiti nell'anno di riferimento.

Fase 10 - Relazione sulla Performance

La Commissione Monitoraggio Valutazione e Qualità dell'Ateneo, nella quale sono presenti i vertici politici e gestionali, elabora annualmente la Relazione, quale documento a consuntivo del ciclo della performance considerato. Il documento viene successivamente sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.



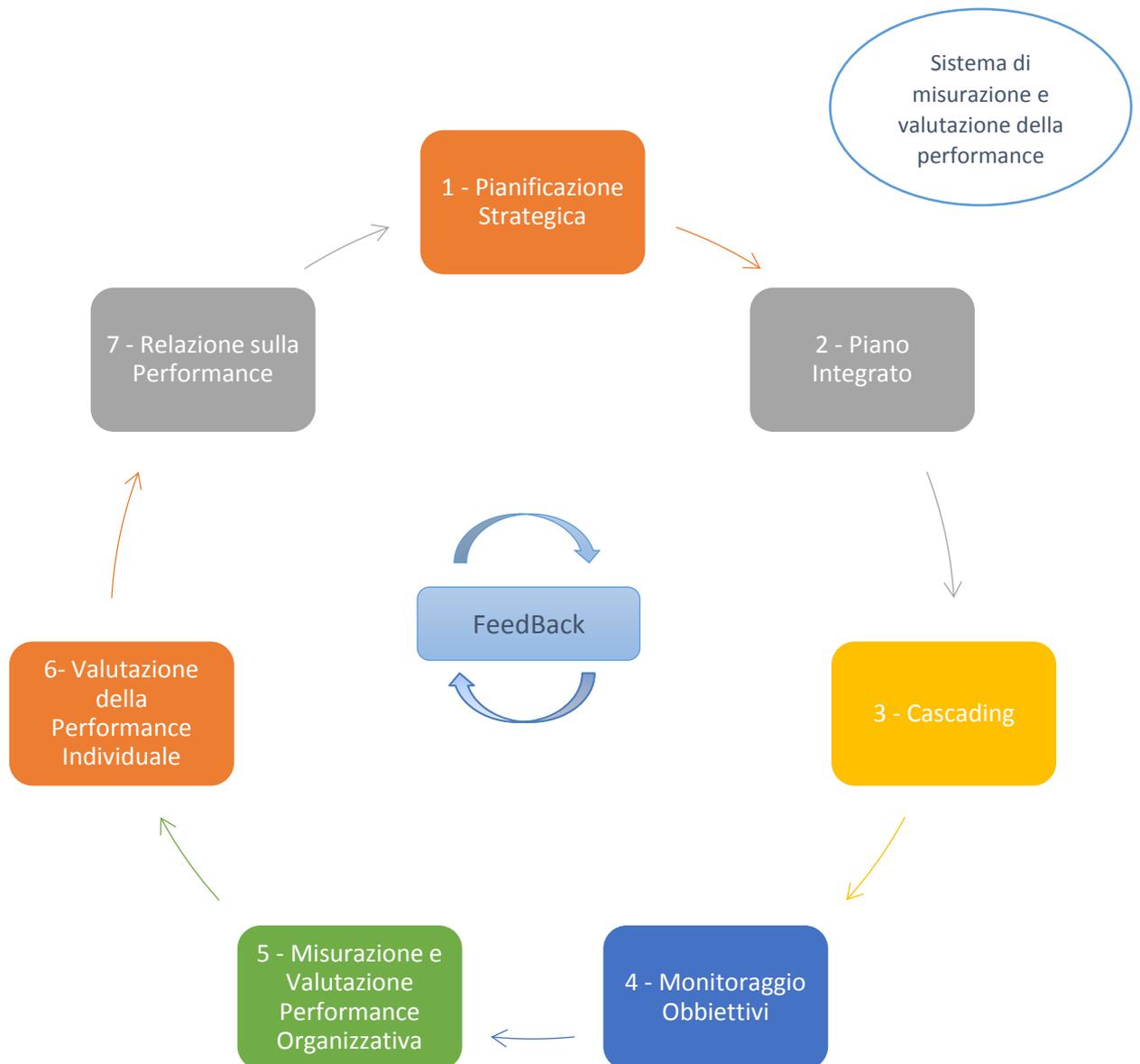
Fase 11 - Validazione da parte del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance

La validazione della Relazione sulla Performance da parte del Nucleo di Valutazione, nella sua qualità di Organismo Indipendente di Valutazione, è l'atto che attribuisce efficacia alla Relazione. Gli ambiti oggetto di validazione sono la conformità della Relazione alle disposizioni normative, la sua comprensibilità anche per i cittadini e le imprese per favorire il controllo sociale diffuso sulle attività dell'amministrazione, l'attendibilità dei dati in essa contenuti.

Fase 12 - Distribuzione incentivi

Al termine della fase di valutazione della performance, che ogni responsabile provvede a compilare on-line e a condividere con gli interessati, viene estrapolato dalla procedura un elaborato finale riportante i punteggi conseguiti.

In attuazione dei criteri di contrattazione integrativa, a fronte di una valutazione positiva ed a seguito della validazione della Relazione sulla Performance da parte del Nucleo di Valutazione, vengono corrisposti agli interessati: la retribuzione di risultato, un terzo dell'indennità di responsabilità e la quota spettante dell'indennità per incentivare la produttività e il miglioramento del servizio.



4.4 I TEMPI

Il processo e le tempistiche di valutazione sono analiticamente declinati annualmente negli aggiornamenti dei Piani delle Performance, in coerenza con i principi declinati più sopra dal Sistema in relazione alla performance individuale e organizzativa.



4.5 I MODI

➤ COLLEGAMENTO FRA PIANO STRATEGICO E PIANO INTEGRATO

Gli ambiti strategici con relativi obiettivi ed indicatori sono definiti in sede di Programmazione Strategica, a cui concorrono i vertici di indirizzo politico e gestionale, rispettivamente individuati nel Rettore, Pro-Rettori, Direttore Generale e Dirigenti.

La Commissione Monitoraggio Valutazione e Qualità, istituita già nel dicembre del 2010 e successivamente ricostituita per adeguare composizione e finalità all'esperienza perseguita ed agli evoluti dettati normativi, è espressione della modalità partecipativa con cui, già dai primi adempimenti normativi in materia di performance, si è cercato di operare.

La Commissione ha il compito di coordinare le attività di cui al Decreto Legislativo 150/2009, con espresso riferimento alle funzioni di raccordo, condivisione, valutazione, monitoraggio, proposta circa le attività in tema di performance, trasparenza ed anticorruzione, anche al fine, dell'armonizzazione e del coordinamento dei relativi processi e dei relativi documenti.

La Commissione è momento di attività istituzionale a cui concorrono, oltre che i poteri politici e gestionali, i coordinatori degli organismi di Ateneo, Nucleo di Valutazione e Presidio della Qualità, per consentire, in ogni fase del processo, da una parte il contributo ed una continua informazione del Nucleo di Valutazione, dall'altra il costante monitoraggio del Presidio ed il mantenimento di un focus sulla qualità lungo tutto il processo.

Integrano la Commissione il Responsabile Anticorruzione ed il Responsabile Trasparenza, a conferma di come l'Ateneo abbia da tempo cercato di operare in un'ottica di massima integrazione e coordinata stesura dei documenti.

La Commissione si avvale di un supporto tecnico-amministrativo, nel quale sono rappresentate alcune delle competenze tecnico-amministrative necessarie, che, in sinergia, supportano i lavori.

La Commissione costituisce il motore che dà l'avvio al processo legato alla *performance*, che ne segue le fasi, ne tiene costantemente monitorato lo svolgimento e relaziona sui risultati conseguiti.



La Commissione ha individuato diverse azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance*, che vanno dall'individuazione di interventi organizzativi per realizzare l'attività propedeutica alla stesura del Piano all'avvio di progetti di benchmarking, anche per sviluppare l'analisi del contesto interno ed esterno in modo più compiuto e strutturato. Ha inoltre ravvisato l'opportunità di proseguire nello sforzo per l'affinamento degli indicatori ai sensi dell'art. 5, comma 2, del D.lgs 150/2009, prevedendo, in particolare, che essi siano rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni delle collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione, oltre che specifici e misurabili in termini concreti e chiari e tali da determinare un significativo miglioramento delle qualità dei servizi erogati e degli interventi.

La Commissione proseguirà enfatizzando modalità di condivisione delle attività, a livello gestionale e di *governance* ed individuando possibili aree di intervento per l'incremento e la realizzazione di buone prassi.

Dopo l'approvazione del Piano Strategico la Commissione opera per la predisposizione e condivisione dei documenti del Ciclo della Performance, Piano Integrato e Relazione sulla Performance.

➤ LE STRUTTURE DIPARTIMENTALI

A decorrere dal 1° gennaio 2017 è evidente che i dipartimenti saranno necessariamente impegnati in una complessa azione di riorganizzazione a seguito della revisione statutaria recentemente avviata dagli organi di governo, che prevede una notevole razionalizzazione delle strutture stesse.

Inoltre i dipartimenti, oltre che le strutture centrali di Ateneo, saranno direttamente coinvolti nella predisposizione delle attività legate alla visita dell'ANVUR in loco prevista per il 2017 e gli stessi dovranno, di conseguenza, mettere in campo energie e risorse per pervenire ad adeguati standard di qualità.

Il Presidio della Qualità supporterà tali azioni, anche predisponendo la documentazione identificativa dei processi di qualità, per orientare ed indirizzare le azioni presso i dipartimenti.



Il Controllo di gestione predisporrà il cruscotto di indicatori, target e lo aggiornerà in modo sistematico, mettendolo a disposizione dell'Ateneo.

➤ GLI OBIETTIVI

Oggetto della valutazione è la *performance* in un dato periodo di tempo. La performance è espressione contemporanea di diverse dimensioni, quali il grado di raggiungimento degli obiettivi coerentemente agli accordi di budget ed alla strategia aziendale, ed i comportamenti attesi.

Gli obiettivi devono rispondere ai seguenti requisiti:

- chiarezza (l'obiettivo deve essere chiaramente descritto);
- realistica (l'obiettivo deve essere perseguibile dal responsabile a cui è assegnato tenuto anche conto delle risorse attribuite e disponibili);
- misurabilità (deve essere individuato un indicatore che permette di valutare l'effettivo livello di raggiungimento).

La modalità principale attraverso la quale si attuano l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione è il colloquio individuale col valutato.

Lo strumento utilizzato nel colloquio consiste in una scheda strutturata e predisposta nella procedura informatica UGOV RU, nella quale sono esplicitati gli obiettivi ricevuti con i relativi indicatori ed i comportamenti richiesti.

La scheda deve essere validata dal valutatore, dal valutato e dal responsabile della struttura ove non coincida con il valutatore.

I Dirigenti, nell'ambito degli obiettivi dirigenziali assegnati dal Direttore Generale e con il coordinamento dello stesso, concorrono al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo e così i Direttori di Dipartimento con il raggiungimento degli obiettivi definiti per le strutture.

➤ CASCADING

In considerazione del fatto che nelle "Linee generali di organizzazione dell'Ateneo" è previsto che anche nel Rettorato e nella Direzione Generale possono essere attivate



Unità Organizzative, posizioni organizzative, incarichi e funzioni collegati alle relative prerogative e competenze, il Rettore ed il Direttore Generale assegnano gli obiettivi rispettivamente al personale del Rettorato e della Direzione Generale con incarichi e funzioni compresi coloro cui sono attribuiti incarichi di responsabilità delle UO afferenti al Rettorato ed alla Direzione Generale;

- Il Direttore Generale assegna gli obiettivi ai Dirigenti;
- I Dirigenti assegnano gli obiettivi al personale con incarichi e funzioni che afferisce agli Staff/Segreterie e al personale cui sono attribuiti incarichi di responsabile di U.O., nonché, tramite delega a questi ultimi (che vi provvederanno direttamente), al restante personale con incarichi e funzioni definiti nelle “Linee generali di organizzazione dell’Ateneo” che afferisce alle medesime Unità Organizzative (Responsabilità/Coordinamento di Servizi; Particolari Professionalità; Ambiti tecnici dipartimentali);
- I Responsabili/Presidenti/Direttori di struttura, cui è assegnato personale tecnico-amministrativo, assegnano gli obiettivi al personale con incarichi e funzioni definiti nelle suddette “Linee generali di organizzazione dell’Ateneo” (Responsabilità di U.O.; Responsabilità/Coordinamento di Servizi; Particolari professionalità; Ambiti tecnici dipartimentali), nell’ambito delle linee di indirizzo per la performance amministrativa, definite al fine d’indirizzare l’azione amministrativa del personale presso i Dipartimenti coerentemente con gli obiettivi strategici individuati e per favorire i processi riorganizzativi.
- I Direttori di dipartimento assegnano direttamente gli obiettivi al personale con incarico di responsabile della “U.O. amministrazione dipartimentale” ed al personale dell’Ambito tecnico. Inoltre provvedono, delegando i responsabili della U.O. (che vi provvederanno direttamente), all’assegnazione degli obiettivi al personale dell’Unità amministrativa individuandoli, nell’ambito di indirizzi comuni definiti nel Piano Integrato.

Gli obiettivi di struttura organizzativa sono assegnabili esclusivamente dal D.G. alle Aree dirigenziali, inoltre dal Rettore, dal Direttore Generale, dai Dirigenti e dai Direttori di dipartimento alle U.O. di afferenza alle rispettive strutture apicali. Parimenti gli obiettivi di gruppo possono essere assegnati (esclusivamente in



relazione a progetti approvati dal D.G.) dai medesimi responsabili di strutture apicali sopra nominati ai leader dei gruppi.

Il processo di assegnazione degli obiettivi e di valutazione avviene attraverso la procedura informatica UGOV RU.

➤ **VALUTAZIONE E VALUTATORI**

Conseguentemente al processo a cascata di assegnazione degli obiettivi, come sopra descritto, nel processo di valutazione sono definiti i seguenti valutatori.

Il Rettore effettua la valutazione del raggiungimento degli obiettivi del Direttore Generale, su proposta del Nucleo di Valutazione.

Il Rettore, il Direttore Generale, i Dirigenti/Direttori di dipartimento, i Responsabili/Direttori/Presidenti di struttura con personale tecnico-amministrativo, i responsabili delle UO, questi ultimi tramite delega, effettuano la valutazione del personale cui hanno assegnato obiettivi in relazione al personale di afferenza alle rispettive strutture dirette. La valutazione degli obiettivi da parte di responsabili delle UO è effettuata in concerto con i dirigenti/direttori di afferenza.

Come più sotto precisato sono contemplate opportune iniziative formative e adeguato supporto per i valutatori, nonché per diffondere la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione in tutta l'organizzazione.

Le schede di valutazione devono essere validate da valutatori e valutati tramite la procedura informatica UOGV RU.

➤ **MONITORAGGIO INDICATORI E AZIONI CORRETTIVE SUGLI OBIETTIVI**

Il monitoraggio costante degli indicatori assume una forma più strutturata dopo l'attività condotta nel primo semestre e, conseguentemente, nel mese di giugno, viene effettuata una analitica valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi, sulla realistica fattibilità delle azioni per il loro raggiungimento, sugli eventi, anche normativi, che, sopraggiunti, hanno in qualche modo influenzato la fattibilità e realistica delle azioni, su sopravvenute esigenze strategiche non preventivate.



Dall'analisi di tali fattori si può pervenire alla necessità di rimodulare l'obiettivo in termini di indicatore e/o target o, in altri casi a sostituire l'obiettivo assegnato con obiettivi identificativi di priorità diverse espresse dalla governance.

5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio - lungo periodo;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

L'attenzione pertanto dovrà essere focalizzata verso la condivisione del Sistema nel suo complesso.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, si prevede l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del Sistema.



La procedura di conciliazione considera i tempi ed i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito:

- in caso di contestazioni inerenti le valutazioni del personale non dirigenziale si seguono le procedure previste dal CCNL e dal Contratto Integrativo Locale;
- per il personale dirigenziale i riferimenti normativi sono individuati nell'art. 7 c.3 del D.Lgs. 150/2009 ed in caso di contestazione si applica la procedura di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c., così come novellato dalla legge 183/2010.

6. LE INDAGINI SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO DEL PERSONALE DIPENDENTE

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di "Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", all'art.14 comma 5 recita che *"L'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione di cui all'articolo 13, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione"*.

La Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), istituita ai sensi dell'art. 13 del decreto, divenuta ANAC ex art. 5 L. n. 125/2013, con propria delibera del 29 maggio 2013 ha provveduto a fornire agli Organismi indipendenti di valutazione (OIV) i modelli per realizzare le indagini sul personale dipendente "volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale". La stessa delibera precisa che la rilevazione, una volta entrata a regime, dovrebbe essere svolta con frequenza annuale, riferita all'anno solare precedente ed in tempi tali da consentirne la pubblicazione dei risultati nella Relazione sulla Performance di cui all'art. 10, comma 1, lett. b), ossia prima del 30 giugno. In aggiunta, il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 all'art. 20 (Obblighi di pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della performance e alla distribuzione dei premi al personale), comma 3 precisa poi che "Le



pubbliche amministrazioni pubblicano altresì i dati relativi ai livelli di benessere organizzativo”.

Da ultimo è intervenuto il D.L. 21 giugno 2013, n. 69, convertito dalla L. 9 agosto 2013, n. 98, con il quale, all’art. 60, le competenze in tema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca sono trasferite all’ANVUR, nel rispetto dei principi generali di cui all’art. 3 del decreto legislativo n. 150/2009, tuttavia, in attesa di chiarimenti in ordine alle competenze ed alle modalità operative da adottare per la rilevazione, si sono seguiti rigorosamente i contenuti della delibera CIVIT prima citata, apportando ove possibile, modifiche o integrazioni utili a meglio rappresentare il nostro Ateneo.

La struttura del questionario, seguendo lo schema proposto dalla Commissione, si articola in tre diverse sezioni, una per ciascuna delle tre diverse indagini, suddivise a loro volta in ambiti tematici; per ogni ambito è stato individuato un gruppo di domande, o, per meglio dire, di asserzioni, rispetto alle quali il compilatore è chiamato ad esprimere il proprio grado di condivisione in una scala da 1 a 6. Alcune asserzioni sono a polarità negativa, ossia tali per cui una condivisione elevata rappresenterebbe un basso grado di benessere; in fase di somministrazione del questionario tali asserzioni sono state opportunamente evidenziate, al fine di richiamare l’attenzione del compilatore sulla corretta valenza della domanda posta.

Per una migliore elaborazione delle informazioni, il questionario per l’indagine sul benessere organizzativo prevede una tabella per la rilevazione dell’importanza che il dipendente attribuisce ad ogni singolo ambito indagato.

Per consentire all’amministrazione di cogliere aspetti collegati alla diversa percezione che potrebbe registrarsi dello stesso fenomeno da parte dei singoli dipendenti, sulla base dell’appartenenza di genere, della titolarità di un contratto di lavoro stabile o precario, dell’età anagrafica, della esperienza maturata, della categoria contrattuale di appartenenza, dell’area di afferenza, della sede di lavoro, il questionario comprende infine una sezione anagrafica.

Struttura del questionario

Il questionario adottato per le rilevazioni condotte per gli anni 2013 e 2014 è stato predisposto sulla base della struttura che la CIVIT ha raccomandato nella propria delibera del 29 maggio 2013 ed integrato tenendo conto anche delle considerazioni ed osservazioni del Comitato Unico di Garanzia (CUG) dell’Ateneo. Esso si articola in tre sezioni, ciascuna mirata ad un particolare aspetto dell’attività svolta dal personale



tecnico-amministrativo dell'Ateneo, alle quali si è aggiunta una sezione anagrafica, con la quale si è inteso definire classi caratterizzate da dimensioni significative ai fini di una analisi per gruppi.

In fase di elaborazione dei dati e di aggregazione in funzione delle categorie anagrafiche si è adottato il criterio generale di fornire le informazioni ad un livello di aggregazione tale da non compromettere il principio di tutela della privacy.

Questionario

Struttura questionario (delibera CIVIT 29 maggio 2013)		
1. Benessere organizzativo		
A	A1	Sicurezza e salute sul luogo di lavoro
	A2	Stress lavoro correlato
B	Le discriminazioni	
C	L'equità nel mio Ateneo	
D	Carriera e sviluppo professionale	
E	Il mio lavoro	
F	I miei colleghi	
G	Il contesto del mio lavoro	
H	Il senso di appartenenza	
I	L'immagine del mio Ateneo	
Importanza degli ambiti di indagine		
2. Grado di condivisione del sistema di valutazione		
L	Il mio Ateneo	
M	Le mie performance	
N	Il funzionamento del sistema	
3. Valutazione del superiore gerarchico		
O	Il mio capo e la mia crescita	
P	Il mio capo e l'equità	



Modalità operative

Per la realizzazione delle indagini relative agli anni 2013 e 2014 si è adottata la scelta di procedere ad una rilevazione totale, indirizzata a tutto il personale dipendente tecnico – amministrativo dell’Ateneo, adottando per la somministrazione del questionario una modalità on line, per la quale si è provveduto alla produzione di una apposita banca dati MySQL interfacciata da un applicativo Web PHP, con il quale il questionario è stato implementato e reso accessibile al personale previo inserimento delle proprie credenziali di accesso.

L’anonimato è stato garantito mantenendo per ciascun dipendente la sola informazione relativa all’avvenuta compilazione del questionario ed eliminando dai record delle risposte fornite ogni dato identificativo relativo al compilatore. Chiusa la rilevazione, si è proceduto all’aggregazione dei dati per classi tali da produrre una numerosità sufficiente a rendere impossibile l’associazione delle risposte a gruppi ristretti di compilatori.

Gli esiti delle rilevazioni condotte negli anni 2014 e 2015 riferite agli anni solari precedenti sono stati oggetto di relazioni analitiche prodotte dal Nucleo di Valutazione e dal Comitato Unico di Garanzia, pubblicate nella sezione “Amministrazione Trasparente” del sito *web* di Ateneo.

Pur se non previsto dalla normativa che disciplina le rilevazioni sul Benessere Organizzativo del personale Tecnico – Amministrativo, nel 2015, stimolati dall’Amministrazione, il Nucleo di Valutazione ed il Comitato Unico di Garanzia, hanno ritenuto di estendere l’iniziativa anche al personale docente dell’Ateneo ed hanno elaborato un apposito questionario finalizzato a rilevare l’opinione dei docenti rispetto all’organizzazione ed all’ambiente di lavoro sulla base di quanto percepito nel corso del 2014 e ad identificare, di conseguenza, possibili azioni per il miglioramento delle condizioni generali nelle quali i docenti svolgono quotidianamente la propria attività, in ambito sia didattico che di ricerca.

L’indagine si articola in due diversi contesti tra di essi correlati: benessere organizzativo e grado di condivisione della programmazione. Per ciascuno di tali contesti il questionario è articolato rispettivamente in 9 e 2 ambiti di indagine per ognuno dei quali è stato individuato un gruppo di quesiti che si ritiene possano caratterizzare gli aspetti più rappresentativi del fenomeno analizzato.



7. VALUTAZIONE DELLA TRASPARENZA E DELL'INTEGRITÀ

Parte del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è costituito dalla disciplina per l'assicurazione della trasparenza e dell'integrità in Ateneo, in applicazione dell'art. 11 del D.Lgs. n. 150/2009.

Su questo tema la CIVIT ha espresso i suoi indirizzi nelle delibere n. 6/2010 e n. 105/2010 e n. 2/2012.

Secondo suddette disposizioni normative *“Le pubbliche amministrazioni hanno l'obbligo di essere trasparenti nei confronti dei cittadini e degli stakeholder. La trasparenza è uno strumento essenziale per assicurare i valori costituzionali dell'imparzialità e del buon andamento delle pubbliche amministrazioni, per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e sul rispetto dei principi di legalità.”* E ancora *“...è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione ...”*.

L'Ateneo deve procedere, pertanto, ai seguenti principali adempimenti, sempre contestualizzati nella peculiarità della realtà universitaria:

- adottare modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance;
- adottare un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità da aggiornare annualmente, con l'indicazione delle iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, nonché la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità, specificando anche le modalità, i tempi di attuazione, le risorse dedicate e gli strumenti di verifica dell'efficacia delle iniziative ivi previste;
- aggiornare sul sito l'apposita sezione denominata “Amministrazione Trasparente” di facile accesso e consultazione, ove pubblicare, fra l'altro, obbligatoriamente: il Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità, il



Piano e la Relazione sulla Performance, l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e di quelli effettivamente distribuiti, l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità per i Dirigenti e per i dipendenti;

- garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

7.1 IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità indica gli obiettivi di trasparenza, specificandone i termini temporali entro i quali l'Ateneo prevede il raggiungimento di ciascun obiettivo di trasparenza, nonché le eventuali note esplicative in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi nei termini originariamente previsti.

Il Programma deve anche indicare:

- le risorse dedicate, con particolare riferimento alle risorse umane e strumentali utilizzate per il perseguimento degli obiettivi di trasparenza;
- i mezzi di promozione e diffusione all'interno e all'esterno dell'Ateneo, al fine di una piena conoscenza del Programma da parte sia degli stakeholder sia delle singole strutture dell'Ateneo chiamate a conseguire obiettivi di trasparenza;
- le modalità di effettuazione del monitoraggio relativo alla sua attuazione.

L'Ateneo dovrà attuare processi di riscontro dell'efficacia del Programma, partendo dai quali procedere all'elaborazione di una relazione sullo stato di attuazione del Programma con cadenza semestrale.

7.2 GLI ATTORI COINVOLTI

L'art. 15 comma 2 lettera d) del D. Lgs. N. 150/2009 prevede che sia l'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo a definire il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.



L'OIV è individuato quale soggetto che “promuove e attesta l’assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all’integrità”, avendo come compito, pertanto, quello di esercitare un’attività di impulso e di attestazione dell’adozione del Programma.

L’adozione del Programma deve prevedere un confronto con gli stakeholder, anche in giornate dedicate alla trasparenza ed organizzate annualmente.

Il Responsabile della Trasparenza e, qualora non coincidenti, il Responsabile Anticorruzione, sono i referenti non solo del procedimento di formazione, adozione e attuazione del Programma, ma dell’intero processo di realizzazione di tutte le iniziative volte, nel loro complesso, a garantire un adeguato livello di trasparenza, nonché la legalità e lo sviluppo della cultura dell’integrità.

Tale responsabilità graverà sul Referente come sopra indicato, unitamente al responsabile e detentore dei dati e delle informazioni.

Con l'entrata in vigore del decreto legislativo 14 marzo 2013, n.33 il Programma triennale per la trasparenza e l’integrità dev’essere coordinato con il PTPC, di cui diventa parte accessoria. In merito al Piano della Performance l’art.44 stabilisce che “i soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance utilizzano le informazioni e i dati relativi all’attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati”.

Come enunciato nell’art. 10, infatti “La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un’area strategica di ogni amministrazione che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali”.

7.3 GIORNATE DELLA TRASPARENZA

L’Ateneo ha l’obbligo di presentare il Piano e la Relazione sulla Performance agli organismi rappresentativi degli studenti e più in generale a tutti gli stakeholders nell’ambito di apposite giornate della trasparenza.

Il Programma dovrà pertanto contenere la previsione di tali momenti.



Tali incontri potranno essere, inoltre, la sede opportuna per fornire informazioni sul Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, stante lo stretto collegamento tra la disciplina della trasparenza e quella della performance, nonché l'occasione per condividere best practice, esperienze, i modelli e le indagini sul personale dipendente, gli studenti ed il "benessere organizzativo".

8. IL RACCORDO E L'INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

L'art. 7, comma 3, lettera c) del Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 avente per oggetto "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", prevede che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individui le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che si caratterizza per la sua trasversalità, deve quindi trovare necessariamente una connessione, non solo metodologica, ma anche operativa, con gli altri sistemi di programmazione e controllo già esistenti nell'Ateneo, ovvero con il controllo strategico correlato ad indicatori di risultato ed impatto e ad indicatori di efficienza ed efficacia, con il sistema di controllo interno di regolarità amministrativo-contabile, con la definizione e la diffusione di carte di servizi e di standard di qualità, con le attività di *audit* interno, con la misurazione e la valutazione delle prestazioni individuali, nonché con le indagini di *customer satisfaction*, al fine di potenziare i rapporti con i propri *stakeholder* interni ed esterni e di decidere come utilizzare i risultati sull'efficacia percepita.

E' evidente come l'attività interna di controllo richieda, pertanto, interventi in diverse direzioni, anche in riferimento all'attuazione dei processi volti al miglioramento della qualità delle decisioni di vertice e alla verifica della correttezza formale e sostanziale delle procedure, dei comportamenti e delle informazioni prodotte in ambito gestionale.



Analoga importanza è rivestita dalla verifica della trasparenza e della chiarezza delle comunicazioni predisposte a favore degli *stakeholder* e della coerenza con le attese conoscitive, nonché il supporto per il corretto e coordinato orientamento dei comportamenti gestionali, allo scopo di conseguire risultati effettivi coerenti con gli indirizzi espressi dagli organi di *governance* e per l'ottimizzazione delle *performance* gestionali.

Si tratta di un ambito nel quale assume un ruolo di rilievo la **programmazione ed il controllo di gestione**, cioè l'insieme delle strutture e dei processi finalizzati ad agevolare la coerente attuazione delle decisioni di vertice, nonché a favorire la realizzazione di comportamenti organizzativi efficaci ed idonei.

L'Ateneo ha posto in atto una serie di iniziative per dotarsi di un modello di controllo di gestione, definendo l'impianto teorico del sistema di controllo, seppur in un contesto non privo di fattori di rallentamento e di vincolo nello sviluppo degli elementi strutturali essenziali per il funzionamento del processo di controllo medesimo, anche in relazione ai vincoli ed alle priorità attribuite nella destinazione delle limitate disponibilità di risorse.

In ogni caso, il controllo di gestione riveste un ruolo determinante nel fornire supporto ai processi decisionali, in particolar modo nel segnalare se un obiettivo è raggiungibile, quale sia il modo migliore per raggiungerlo e se si stia operando coerentemente con l'obiettivo.

Per funzionare correttamente, il controllo di gestione deve poter basarsi su un apparato informativo fondato, in primo luogo, su un sistema informativo integrato, di reale supporto ai processi di misurazione e valutazione, nonché ai processi decisionali degli organi accademici, e su un sistema di contabilità economica e analitica, integrato con altre rilevazioni di natura extra-contabile (personale, ricerca, studenti, biblioteche, patrimonio immobiliare, ecc.), tenuto conto che la contabilità analitica è il cuore del sistema perché consente di attribuire costi, ricavi e risultati economici a particolari oggetti di riferimento (strutture organizzative, prodotti, progetti e attività) dei quali si intenda valutare l'efficienza o il rendimento, anche in comparazione con altri soggetti. In questo senso, è estremamente esplicativo il dettato della Legge 196/2009, laddove l'affiancamento alla tradizionale contabilità finanziaria di una contabilità economica di tipo analitico non viene percepito come un mero



adempimento, bensì come un'opportunità per arricchire il quadro degli strumenti per la gestione del bilancio e la misurazione delle *performance*. Dal momento che l'azione di governo dell'Ateneo deve essere sempre più orientata ad un percorso del tipo "obiettivi - risorse - risultati", la contabilità economica analitica per centri di costo supporta, in modo naturale, tale percorso con gli elementi informativi cardine su cui si fonda, rendendo possibile la connotazione di qualsiasi evento contabile, sia in fase di previsione che a consuntivo, sulla base del trinomio "natura - responsabilità - destinazione".

Inoltre, considerata la fase di sviluppo dei sistemi di controllo interni all'Ateneo, è auspicabile l'implementazione congiunta dei sistemi necessari per l'ottimizzazione delle relazioni tra risorse, attività e risultati, laddove trova collocazione il sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

In particolare, il sistema informativo alla base dell'attività di controllo deve essere analizzato in modo tale da fornire sia le informazioni utili per l'adozione di un sistema completo di controllo della gestione, in grado di considerare le determinanti di risultato e le unità organizzative rilevanti, sia le informazioni essenziali ai fini dell'efficacia del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. In tal senso, è indispensabile un raccordo tra contenuti, tempi di predisposizione e di comunicazione delle informazioni.

Il Sistema di valutazione delle performance dovrebbe essere in grado di raccordarsi con i processi di valutazione posti in atto dal **Nucleo di Valutazione** di Ateneo; in particolare, nell'ambito dei propri processi di valutazione della didattica, il Nucleo già dispone di strumenti di rilevazione del grado di soddisfazione degli studenti frequentanti e dei laureandi che potrebbero essere rivisti ed ampliati per raccogliere anche informazioni utili per la valutazione della *performance* organizzativa. Occorre tuttavia porre in evidenza come, in questo caso, risulti più complesso il raccordo temporale delle informazioni, soprattutto in riferimento agli studenti frequentanti, per i quali il momento di raccolta delle informazioni è strettamente connesso al calendario accademico.

Infine, è certamente di primaria importanza la partecipazione dell'Ateneo ai gruppi di lavoro nazionali che sviluppano tematiche relative all'applicazione della D.Lgs 150/2009 in materia di valutazione delle *performance*, con l'obiettivo di continuare a



percorrere la strada del miglioramento organizzativo e di evidenziare i legami causa - effetto tra i fattori organizzativi su cui il management può agire ed i risultati attesi o misurati.

9. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

La pianificazione della performance si collega e si integra con perfetta coerenza con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo. Infatti, gli obiettivi strategici, contenuti nella relazione del Rettore e nella nota illustrativa di accompagnamento al bilancio sono stati riprodotti nel piano della performance. Come per il 2016, anche nel 2017 si riscontra una perfetta integrazione con gli strumenti di programmazione economico finanziaria e di bilancio, tenendo conto anche della nuova revisione organizzativa.

In particolare il bilancio di previsione 2017, nonostante l'attuale situazione economico-finanziaria del settore pubblico, nel suo insieme, e del mondo universitario, che determina l'incertezza e l'insufficienza delle risorse destinate alla ricerca e alla didattica, e il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) che un decremento complessivo, conferma le assegnazioni ordinarie per le strutture didattiche e di ricerca al fine di garantire continuità alle attività istituzionali; conferma le risorse destinate a garantire i servizi a favore degli studenti ed aumentare le risorse per l'internazionalizzazione della didattica e della ricerca al fine di incrementare la presenza dell'Ateneo nei circuiti internazionali.



ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA

