



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Servizio di Pianificazione e Valutazione

# Relazione sul Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni

(art.14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. 150/2009)

<b>PREMESSA</b>	<b>3</b>
<b>FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>	<b>4</b>
<b>PREMESSE: LA METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE</b>	<b>8</b>
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>10</b>
<b>METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>11</b>
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>13</b>
<b>DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET</b>	<b>13</b>
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE</b>	<b>13</b>
<b>METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE</b>	<b>15</b>
<b>PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)</b>	<b>20</b>
<b>INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO</b>	<b>21</b>
<b>UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI</b>	<b>23</b>
<b>SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE</b>	<b>24</b>
<b>INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI</b>	<b>30</b>
<b>INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO</b>	<b>30</b>
<b>INTEGRAZIONE CON ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO</b>	<b>31</b>
<b>IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE</b>	<b>34</b>
<b>PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE</b>	<b>34</b>
<b>SISTEMA DEL CONTROLLO INTERNO DEL RISPETTO DELLE REGOLE STABILITE DALL'ATENEIO ( COMPLIANCE SYSTEM )</b>	<b>36</b>
<b>DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ</b>	<b>38</b>
<b>UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>	<b>40</b>
<b>COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER</b>	<b>41</b>
<b>IL MONITORAGGIO DELL'OIV</b>	<b>44</b>
<b>DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV</b>	<b>45</b>
<b>MONITORAGGIO SULL'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI E INDIVIDUALI RELATIVO AL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i> IN CORSO</b>	<b>49</b>
<b>MONITORAGGIO SULLA VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E SULL'EROGAZIONE DEI PREMI, RELATIVO AL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i> PRECEDENTE (IL MONITORAGGIO EFFETTUATO NELL'ANNO 2013 RIFERISCE SULLA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI NEL CICLO 2012 E SULLA RELATIVA EROGAZIONE DEI PREMI)</b>	<b>50</b>
<b>DOCUMENTO DI ATTESTAZIONE</b>	<b>ERRORE. IL SEGNA LIBRO NON È DEFINITO.</b>

## PREMESSA

La *Relazione sul Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni*, delineata dall'art.14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. 150/2009 attribuisce agli OIV delle Pubbliche Amministrazioni il compito di monitorare "il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni", elaborando "una relazione annuale sullo stato dello stesso".

L'adempimento di tale obbligo normativo, viene delineato seppure in maniera approfondita per le amministrazioni centrali dello stato dalla Delibera n.23/2013 della CiVIT, la quale, afferma che per le Università, nell'attesa dell'adozione, ai sensi dell'art.13, comma 12 Dlgs n. 150/2009, del DPCM auspicato di comune accordo da CiVIT e ANVUR, la Commissione si è già espressa con Delibera n.9/2010, sulla possibile attribuzione delle funzioni dell'OIV ai Nuclei di Valutazione.

Le indicazioni che la presente Delibera propone, nell'attesa di più esaustive indicazioni, debbono essere pertanto parametro di riferimento per tutti gli enti e le amministrazioni di cui all'art.1, comma 2, del Dlgs n. 165/2001.

Cà Foscari, tenuto conto di quanto sopra, intende ottemperare con la massima incisività agli obblighi imposti dal D.Lgs.150/2009 e alla delibera Civit 4/2012 presentando all'esame del Nucleo di Valutazione di Ateneo un documento "snello, chiaro e di facile intelligibilità".

## FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

### Performance Organizzativa

Il processo di misurazione della performance organizzativa, adottata da Cà Foscari, procede scandita dalle fasi seguenti:

#### *Definizioni di obiettivi, Indicatori e Target*

Il Piano Strategico di Cà Foscari per gli anni 2011 – 2018 ha dato il via al processo di pianificazione strategica e di razionalizzazione delle attività di Ateneo. Esso individua dieci Obiettivi strategici, che vengono successivamente declinati - in un'ottica di *cascading* - in Strategie con i relativi Indicatori di risultato che forniscono una indicazione sintetica afferente alla Strategia di riferimento.

A titolo informativo si riassumono di seguito Obiettivi e Strategie:

**Obiettivo 1.** Riorganizzare strategicamente le attività di didattica e di ricerca.

*1.1 Potenziamento dell'attività di ricerca.*

*1.2 Specializzazione su: produzioni culturali, studi orientali, relazioni internazionali, management, ambiente e sostenibilità.*

*1.3 Sviluppo di interdisciplinarietà e sinergie tra i Dipartimenti*

*1.4 Razionalizzazione della didattica di 1° livello specializzandosi su quella di 2° e 3° per rispondere alla domanda del mercato (anche di nuove figure professionali).*

*1.5 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di ricerca e didattica.*

**Obiettivo 2.** Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale ed internazionale.

*2.1 Lancio di progetti ed eventi anche per promuovere il marchio "Ca' Foscari".*

*2.2 Consolidamento e sviluppo di relazioni con le più prestigiose Università straniere.*

*2.3 Incremento della visibilità della Ricerca a livello nazionale e internazionale.*

*2.4 Miglioramento della posizione di Ca' Foscari nei ranking internazionali.*

**Obiettivo 3.** Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti. 7

*3.1 Promozione di un Polo Universitario Veneziano.*

*3.2 Promozione di progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di CdL, dottorati, master e attività di supporto all'innovazione e trasferimento tecnologico per la realizzazione di un sistema Veneto di alta formazione.*

**Obiettivo 4.** Integrarsi con il Territorio.

*4.1 Identificazione dei fabbisogni del territorio coinvolgendo gli attori nella definizione dei modi di soddisfacimento dei medesimi.*

*4.2 Promozione e potenziamento della Fondazione Ca' Foscari.*

*4.3 Lancio di Vesic e della Ca' Foscari Challenge School.*

**Obiettivo 5.** Migliorare i servizi agli studenti e l'attrattività di Cà Foscari.

*5.1 Potenziamento dei servizi agli studenti valutando attentamente le loro richieste.*

*5.2 Potenziamento del diritto allo studio.*

*5.3 Orientamento della comunicazione a scuole, famiglie, imprese e istituzioni.*

*5.4 Attrazione studenti eccellenti, visiting student e professor su scala nazionale e internazionale.*

**Obiettivo 6.** Valorizzare il potenziale del Personale Docente.

*6.1 Definizione di un piano di turnover per il personale docente e reclutamento di ricercatori e professori su scala internazionale.*

*6.2 Estensione nell'uso della valutazione delle attività del personale docente.*

*6.3 Creazione di sistemi di incentivazione per il personale docente.*

**Obiettivo 7.** Valorizzare il potenziale del Personale Tecnico Amministrativo.

*7.1 Definizione di un piano di turnover per il personale tecnico-amministrativo (PTA).*

*7.2 Riqualificazione delle competenze del PTA attraverso attività di formazione.*

*7.3 Creazione di sistemi per la responsabilizzazione, misurazione della produttività e incentivazione del PTA.*

**Obiettivo 8.** Riorganizzare l'assetto interno.

*8.1 Rispetto dei requisiti di Sistema. 8*

*8.2 Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'assetto organizzativo.*

*8.3 Potenziamento delle risorse dedicate alla valutazione di ricerca e didattica.*

*8.4 Potenziamento delle infrastrutture informative di Ateneo.*

**Obiettivo 9.** Disporre di nuovi e migliori spazi.

*9.1 Potenziamento della residenzialità universitaria.*

*9.2 Programmazione della manutenzione ordinaria e straordinaria.*

*9.3 Razionalizzazione e ampliamento delle sedi universitarie.*

**Obiettivo 10.** Assumere un Orientamento Trasversale di Sostenibilità.

*10.1 Potenziamento della didattica di sostenibilità.*

*10.2 Potenziamento della ricerca di sostenibilità.*

*10.3 Favorire l'acquisizione di processi e comportamenti sostenibili.*

Ciascuna Strategia, quindi, è stata declinata in una serie di Azioni strategiche da perseguire nel primo triennio di applicazione del Piano strategico.

Con il **Programma triennale d'Ateneo**, adottato dal Consiglio di Amministrazione nel dicembre 2012, è stata data attuazione alle Azioni previste dal Piano strategico per il triennio 2013 - 2015.

Ciò ha consentito di disporre di un *master plan*, che definisce le azioni di miglioramento che saranno poi valutate dal MIUR, tramite l'ANVUR, con contestuale attribuzione di risorse finanziarie.

Caratteristica del Programma triennale adottato da Ca' Foscari è la ristrutturazione dei dieci Obiettivi strategici secondo **otto Prospettive**, cinque delle quali previste dalla normativa e tre caratteristiche degli impegni strategici che l'Ateneo ha ritenuto di assumersi.

Le otto Prospettive individuate dal Programma triennale sono:

**A) Prospettiva Didattica**

Azioni riferibili alla linea d'indirizzo MIUR relativa *a corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere;*

**B) Prospettiva Ricerca**

Azioni riferibili alla linea d'indirizzo MIUR relativa al *programma di sviluppo della ricerca scientifica;*

**C) Prospettiva Studenti**

Azioni riferibili alla linea d'indirizzo MIUR relativa alle *azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;*

**D) Prospettiva Internazionalizzazione**

Azioni riferibili alla linea d'indirizzo MIUR relativa ai *programmi di internazionalizzazione;*

**E) Prospettiva Personale**

Azioni riferibili alla linea d'indirizzo MIUR relativa al *fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità;*

**F) Prospettiva Assetto interno**

Azioni riferibili agli obiettivi strategici di Ca' Foscari relativi alla riorganizzazione dell'assetto interno, comprese le strategie di promozione degli interventi edilizi;

### **G) Prospettiva Integrazione con il Territorio**

Azioni riferibili agli obiettivi strategici di Ca' Foscari relativi all'integrazione con il Territorio;

### **H) Prospettiva Sostenibilità**

Azioni riferibili all'obiettivo strategico di Ca' Foscari relativo all'adozione di un orientamento trasversale di sostenibilità.

Azioni riferibili all'obiettivo strategico di Ca' Foscari relativo all'adozione di un orientamento trasversale di sostenibilità.

A partire dal Programma triennale, quindi, sono definiti:

- il Piano delle Performance;
- il Piano triennale del fabbisogno del personale (docente e non docente),
- il Piano triennale dei lavori pubblici,
- la Carta degli impegni di sostenibilità,
- il Piano triennale della didattica e della ricerca (a cura dei Dipartimenti),
- la Programmazione finanziaria triennale.

Il ***Piano della Performance 2013 – 2015***, poi, applicazione della normativa contenuta nel D.lgs. 150/2009, muovendo da una profonda analisi che ha interessato l'Amministrazione, ha comportato un impegno particolarmente importante per l'individuazione degli Obiettivi operativi e dei relativi Indicatori.

Il Piano della Performance illustra gli obiettivi assegnati alle Strutture organizzative dell'Amministrazione.

I singoli obiettivi, da individuare in coerenza con le Azioni strategiche individuate nel Programma triennale, sono stati proposti dai responsabili di Struttura alla Direzione generale e, quindi, vagliati e concordati in un processo di condivisione delle priorità e delle modalità di monitoraggio e valutazione dei risultati da conseguire, anche in considerazione delle risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili. Il Piano delle performance 2013-2015 risulta essere un documento di programmazione di obiettivi in gran parte rappresentanti una novità, in coerenza con le importanti novità intervenute in materia di pianificazione.

Con il 2012 Ca' Foscari ha iniziato ad estendere i principi della programmazione triennale alle strutture di didattica e ricerca (Dipartimenti e Scuole d'Ateneo). I Piani dei Dipartimenti e delle Scuole, veri e propri documenti programmatici, sono strutturati in maniera simile e fanno riferimento al Programma triennale di Ateneo, declinandone le azioni al fine di rendere coerente le attività svolte con gli obiettivi che l'Ateneo, nel suo complesso, si prefigge. Il passo immediatamente successivo, è l'estensione ai Dipartimenti e alle Scuole d'Ateneo della programmazione per obiettivi di performance, includendo nel Piano delle

performance anche gli obiettivi operativi e amministrativo-gestionali delle Strutture che si occupano di Ricerca e di Didattica.

Sulla scia della riorganizzazione dell'Ateneo, rende possibile assegnare obiettivi operativi a tutte le strutture di Ca' Foscari, rendendo possibile una compiuta misurazione e valutazione dei risultati. Altra importante novità, introdotta nella primavera 2012, è l'Analisi "Attività Competenze Esperienze" (ACE), alla quale si rimanda al Piano delle Performance 2013-2015, che si inserisce pienamente nel momento del monitoraggio delle performance, in quanto consente di correlare gli obiettivi operativi ai processi presidiati dalle singole unità organizzative, permettendo di identificare, altresì, le competenze e le conoscenze (attese dal ruolo e possedute dalle persone) correlate al presidio dei processi appena richiamati. In sostanza l'ACE, con la razionalizzazione dei processi, consente una più agevole armonizzazione del funzionamento dell'intero Ateneo e la fissazione di obiettivi operativi legati al miglioramento dei processi.

### **Premesse: la metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale**

Con l'analisi delle attività, competenze ed esperienze (la già richiamata Analisi ACE), è stato possibile pervenire ad uno stretto collegamento tra i Processi svolti nell'Ateneo e gli Uffici o Settori che li presidiano. Tale collegamento è biunivoco (ad ogni Settore corrisponde un Processo presidiato e tale Processo è proprio solo di quel Settore) e permette di impostare una valutazione della performance organizzativa in modo trasparente ed efficace, attraverso il legame tra obiettivi di performance e Processi.

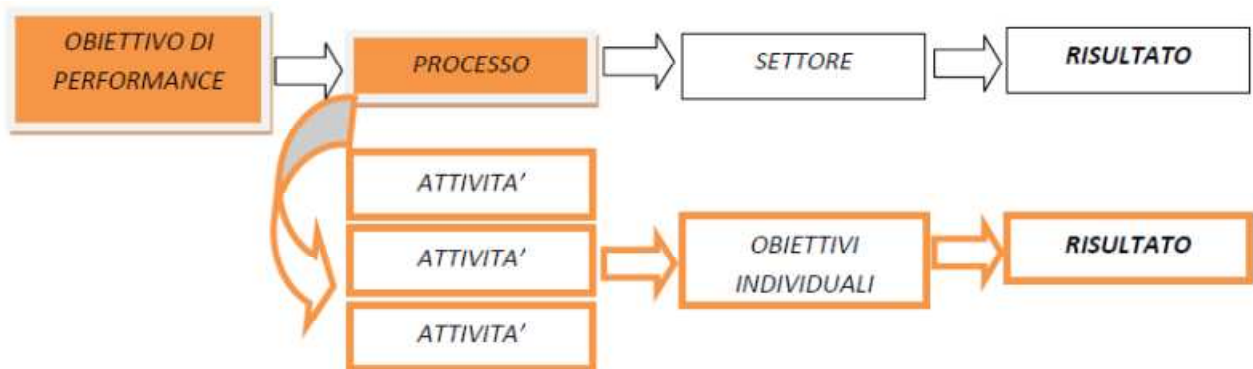
Il monitoraggio periodico e la verifica dei risultati conseguiti consente di apprezzare la prestazione svolta dalla struttura (Settore) e il grado di miglioramento del Processo, in termini di efficienza, efficacia o outcome.



Allo stesso modo, attraverso l'individuazione delle singole attività che compongono ciascun Processo, è possibile assegnare obiettivi individuali al Personale di ciascun Settore. Tale passaggio, da compiere



evidentemente ad inizio anno, consente di valutare le prestazioni individuali comparativamente al raggiungimento del risultato di performance della struttura.



La mappatura dei Processi e delle sottostanti attività e la loro correlazione ai Settori dell'Amministrazione, consentiranno, già a partire dall'anno 2013, di collegare direttamente gli obiettivi di performance ai Processi e, di conseguenza, alle strutture responsabili. Sulla base delle singole attività presidiate, quindi, sarà possibile ed agevole identificare obiettivi individuali da determinare in coerenza con l'obiettivo di performance assegnato alla Struttura.

Tale miglioramento del sistema di valutazione consentirà una più trasparente valutazione degli aspetti legati al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Accanto alla dimensione legata al raggiungimento degli obiettivi, l'attuale sistema di valutazione individuale prevede anche una valutazione dei comportamenti organizzativi tenuti dal dipendente.

In particolare, tali comportamenti si suddividono in 6 comportamenti cosiddetti *trasversali*, e 4 comportamenti *caratterizzanti* l'area di appartenenza del personale, ovvero con pesatura diversa a seconda della qualifica di appartenenza e, quindi, del grado di autonomia di cui il personale gode.

## Misurazione e valutazione della Performance organizzativa

Procedendo nella misurazione della performance organizzativa, Cà Foscari, una volta definiti obiettivi, criteri e indicatori, il Sistema di pianificazione, controllo e valutazione, prevede il monitoraggio dell'attuazione di quanto previsto in fase di pianificazione, attraverso il controllo del rispetto dei tempi e delle fasi, la misurazione dei risultati e la valutazione dei processi, dell'output, dell'outcome e della qualità dei prodotti e dei servizi erogati. I processi e gli strumenti che concorrono alla raccolta e all'elaborazione dei dati sono complessi e portano all'elaborazione di diversi documenti, in relazione alle diverse ottiche secondo le quali i risultati dell'Ateneo sono rappresentati. L'Università Ca' Foscari, ha ritenuto di adottare il proprio Sistema di valutazione senza prescindere dai differenti sottosistemi interni – sottosistemi implementati nel corso degli anni e finalizzati alla valutazione delle aree di produzione e di funzionamento dell'Ateneo (didattica, ricerca, servizi).

Il Sistema di valutazione è visto pertanto come parte del più complesso Sistema di pianificazione, controllo e valutazione, illustrato schematicamente nella Figura che segue, derivante non solo dalla normativa di riferimento e dalle norme contrattuali, ma anche dalla cultura dell'organizzazione e dagli altri sistemi che intervengono nelle dinamiche delle risorse umane e finanziarie. Va evidenziato come il Sistema progettato preveda forti meccanismi di *feedback*, attraverso i processi di valutazione, sul processo di definizione strategica, che è considerato un processo continuo e flessibile al fine di cogliere tutte le opportunità e rispondere alle minacce che l'ambiente di riferimento presenta.



Il Sistema di valutazione adottato da Ca' Foscari.

Il Sistema di valutazione pone le sue basi su alcuni processi di valutazione di tutto rilievo definiti nel corso degli anni, non solo per via normativa, ma anche - fatto estremamente qualificante -, per migliorare i processi, l'allocazione delle risorse, la soddisfazione del personale, degli studenti e degli altri *stakeholders* esterni, in una logica di miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi.

I tre macro settori su cui si sono tradizionalmente incentrati e sviluppati i processi di valutazione dell'Ateneo sono:

1. valutazione della didattica
2. valutazione della ricerca
3. valutazione dei servizi e del sistema organizzativo

Nel corso degli anni, ulteriori elementi sono stati introdotti, sia dalla normativa nazionale che alla volontà dell'Ateneo di perseguire margini di efficienza e di efficacia sempre maggiori. Altri ancora verranno certamente introdotti a seguito dello'entrata in vigore dei diversi decreti delegati dalla Legge n.240/2010 e dell'attività della'Agenzia Nazionale per la Valutazione dell'Università e della Ricerca (ANVUR).

## **Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Direttamente correlato all'attuazione del Piano delle performance, il *management by objectives* (MBO) è lo strumento attraverso il quale i singoli obiettivi vengono attribuiti ai Dirigenti (e da questi al restante personale) unitamente alle risorse finanziarie, umane e strumentali. Attraverso l'MBO la Direzione generale formula, con un processo a cascata (*cascading*) declinato dai livelli più alti a quelli inferiori, un proprio sistema di obiettivi e, grazie ad esso, coinvolge, responsabilizza e valorizza le attitudini delle risorse umane impiegate nei vari livelli.

La partecipazione all'MBO stimola ogni soggetto a sentirsi responsabile ed impegnato, dapprima nel raggiungimento dei risultati individuali e, conseguentemente, di quelli generali dell'organizzazione.

L' MBO costituisce, pertanto, il fondamento del sistema di valutazione del personale, basato, da una parte, sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati, dall'altra sulla valutazione dei cosiddetti comportamenti organizzativi.

Nell'assegnazione degli obiettivi, vengono definiti, anche in termini quantitativi, gli indicatori di performance che, monitorati in corso d'anno saranno utilizzati anche come elementi di controllo del progresso verso il pieno raggiungimento degli obiettivi stessi.

Il monitoraggio degli obiettivi avviene con periodicità quadrimestrale, secondo una tempistica che consente di rilevare i disallineamenti maggiormente critici e porre in essere eventuali azioni correttive. A consuntivo,

ciascuna Struttura predispone una Relazione sugli obiettivi, nella quale sono indicati i risultati raggiunti, la valorizzazione degli indicatori, eventuali criticità riscontrate e le azioni di miglioramento che si intende porre in essere per l'anno successivo.

---

<b>Performance Organizzativa</b>	
<b>Frequenza monitoraggi</b>	Quadrimestrale
<b>Destinatari reportistica del monitoraggio</b>	Organo di vertice politico - amministrativo
<b>Criticità rilevata dai monitoraggi intermedi</b>	Marginali modifiche agli obiettivi operativi

Tabella 1

## **Performance individuale**

### **Definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e target**

L'Università Ca' Foscari ha una consolidata esperienza nella valutazione delle prestazioni del personale, intrapresa negli anni 2003 e 2004 rispettivamente per i dirigenti e per il restante personale tecnico amministrativo (PTA) di tutte le categorie e aree professionali .

L'avvio del Sistema di valutazione, rivolto alla totalità del personale contrattualizzato, ha diffuso una progressiva cultura della valutazione delle risorse umane, anch'essa oggetto di uno specifico monitoraggio, i cui esiti hanno condotto alla revisione del Sistema di valutazione del PTA a decorrere da gennaio 2009.

Il Sistema di valutazione delle prestazioni, seppur distinto in base ai relativi CCNL, ha le medesime peculiarità metodologiche che di seguito verranno illustrate.

### **Misurazione e valutazione della *performance* individuale**

Rinviando al paragrafo successivo il dettaglio circa la metodologia per la misurazione e la valutazione della *performance* individuale, si sintetizza, di seguito, il Ciclo di pianificazione, misurazione e valutazione inerente i Dirigenti e il PTA nel rispetto del calendario della programmazione economico finanziaria e di bilancio:

*Il Sistema di misurazione e valutazione della performance  
(rappresentato ai sensi dell'articolo 7 del D.lgs. n. 150/2009 e delle Delibere CiVIT)*

Processo	Attori	Documenti
Definizione di Missione, Visione e Valori Individuazione degli <i>stakeholders</i> e analisi delle loro esigenze Analisi di contesto Individuazione dei punti di forza e di debolezza Formulazione degli Obiettivi strategici Elaborazione delle Strategie Individuazione di Azioni strategiche Definizione di indicatori e di target	Rettore Consiglio di Amministrazione Direttore generale Nucleo di Valutazione	Piano strategico d'Ateneo  Programma triennale
Articolazione delle Azioni strategiche in obiettivi operativi Assegnazione degli obiettivi alle Strutture Definizione di indicatori e target Declinazione degli obiettivi al personale	Direttore Generale Dirigenti	Piano delle performance
Monitoraggio quadrimestrale degli indicatori	Ufficio Pianificazione controllo	Relazione sulla performance  Valutazione delle prestazioni del personale
Relazione sugli obiettivi	Personale Dirigenti	
Valutazione personale dirigenziale	Direttore Generale Nucleo di Valutazione	
Valutazione personale	Dirigenti	

## Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale

La misurazione e valutazione della *performance* individuale coinvolge sia il personale strettamente dirigenziale, che tutto quello tecnico amministrativo (PTA) inteso globalmente.

### **Pianificazione e valutazione delle prestazioni individuali in capo al personale dirigenziale.**

Il Sistema consta di due aree della stessa importanza, il cui peso è del 50%:

- area dei “risultati”, modulata sulla base del set di obiettivi strategici e operativi;
- area dei “comportamenti organizzativi”, articolata in differenti dimensioni comportamentali, composte a loro volta da una batteria di indicatori comportamentali fissi.

Gli obiettivi che strutturano l’area dei risultati sono assegnati ai singoli dirigenti dal Direttore Generale di Ca’ Foscari, al quale vengono conferiti dal Rettore.

Il processo di pianificazione consiste in diverse fasi:

1. I singoli dirigenti propongono al Direttore Generale, su sua richiesta, un set di almeno cinque obiettivi di carattere *operativo* relativi ai processi presidiati per competenza.

Nell'individuare gli obiettivi si chiede di seguire la logica, cosiddetta SMART, vale a dire:

S semplicità nell'individuazione e nell'esposizione.

M misurabilità della prestazione (individuazione di un possibile indice di misura).

A azionabilità, ovvero identificazione di obiettivi raggiungibili.

R rilevanza, identificazione di obiettivi rilevanti.

T tempistica, ovvero definizione di un cronoprogramma con fasi intermedie che consentano di verificare lo stato di avanzamento ogni 4-6 mesi.

Nell'individuare gli obiettivi si chiede, inoltre, la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi routinari direttamente collegati con le dimensioni strategiche.

Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è prevista l’evidenziazione della trasversalità dell’obiettivo nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili.

2. Il Direttore Generale verifica la coerenza del set proposto con il Piano strategico e con la politica amministrativa d'Ateneo affinché l'articolazione degli obiettivi risulti adeguatamente modulata, equilibrata e ripartita.

3. Il Direttore Generale, quindi, individua ed assegna degli obiettivi mediante la "scheda performance" in sede di colloquio individuale.

Il processo di misurazione e di valutazione delle prestazioni consiste nelle seguenti fasi:

1. I singoli dirigenti formulano un'autovalutazione e la propongono al proprio valutatore ( Rettore/Direttore Generale). La proposta è supportata e motivata da una relazione sufficientemente dettagliata sull'attività svolta e sugli eventuali scostamenti rispetto al risultato atteso.

2. Il Rettore e Direttore Generale effettuano la disamina delle prestazioni individuali dei dirigenti e pesano il contributo individuale fornito in termini quantitativi e qualitativi, considerando il contesto organizzativo in cui si è trovato ad operare.

3. Il Direttore Generale comunica a ciascun dirigente la misurazione della prestazione e la valutazione, previo confronto su quanto risultante critico o migliorabile.

4. Il Direttore Generale trasmette le valutazioni alla Divisione Organizzazione e Gestione Risorse Umane per la liquidazione dell'accessorio connesso.

5. Gli esiti delle valutazioni sono resi pubblici sul sito web dell'Ateneo in forma aggregata mediante le funzioni statistiche di media, deviazione standard e mediana.

#### **Pianificazione e valutazione delle prestazioni individuali del personale tecnico amministrativo**

L'attuale Sistema di valutazione delle prestazioni del personale, recepito dal Contratto Collettivo Integrativo, è finalizzato a:

- prevedere una più stretta correlazione dei risultati della valutazione ad effettivi incrementi di produttività e di miglioramento di servizi nonché la relazione tra gli indicatori di produttività della struttura e la produttività dei dipendenti;
- rendere la valutazione più mirata, con riferimento al diverso peso delle singole categorie ed alle aree del PTA e relazionare altresì la definizione degli obiettivi/compiti agli obiettivi di Ateneo;



- rendere più efficace il Sistema attraverso meccanismi selettivi ;
- determinare i compensi destinati all'incentivazione individuale a fronte dei punteggi assegnati e pesati sulla base degli indici specificati dal sistema stesso.

Il Sistema, coerentemente con quanto previsto dal Sistema di pianificazione rivolto ai dirigenti, si riferisce a due piani di valutazione distinti ma complementari:

- area dei *“risultati”*, strutturata in funzione dell'assegnazione di attività/compiti individuali inerenti gli obiettivi legati alla performance di struttura (produttività e miglioramento servizi) .
- area dei *“comportamenti organizzativi”*, costituita da 10 fattori comportamentali di cui 6 trasversali e 4 caratterizzanti l'area professionale di appartenenza e l'area del personale Posizionato (titolari di posizioni di responsabilità).

La valutazione in termini di raggiungimento degli obiettivi pesa per il 50%, quella riferita ai comportamenti per il rimanente 50%. Il punteggio finale sarà determinato dal punteggio ottenuto dalla valutazione del risultato e dalla media dei punteggi riportati nell'area dei comportamenti

Il Sistema mira ad individuare il livello della prestazione effettiva del personale tecnico amministrativo di tutte le categorie (EP-D-C-B) e aree professionali (amministrativa, amministrativa-gestionale, delle biblioteche, tecnica ed elaborazione dati, servizi ausiliari tecnici) rispetto ad attese predefinite e condivise con lo stesso attraverso il colloquio iniziale per l'assegnazione di obiettivi/compiti.

Gli attori *“protagonisti”* del processo di pianificazione e valutazione delle prestazioni sono diversi :

- **Valutato:** ha un ruolo attivo poiché può suggerire al valutatore le sue proposte in termini di obiettivi di progetto o miglioramento di attività permanenti; condivide l'assegnazione e può negoziare i parametri sulla base dei quali avverrà la valutazione finale.
- **Valutatore:** è una figura caratterizzata dalla conoscenza degli obiettivi di struttura e del loro legame con gli obiettivi di Ateneo; è in grado di definire, verificare periodicamente l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni e soppesare le modalità operative che possono essere assegnate al personale per la valutazione. L'attività di valutazione rientra a pieno titolo tra i compiti manageriali, pertanto il valutatore si identifica con le sotto elencate figure di riferimento:

- Rettore
- Direttore Generale
- Direttori di Dipartimenti, di Centri e di Scuole

- Dirigenti
  - EP in posizione apicale della struttura organizzativa di riferimento.
- **ARU:** L'Area Risorse Umane è la struttura preposta a coordinare tutte le fasi del processo di valutazione.
- **Comitato di valutazione delle osservazioni:** nominato dal Direttore Generale. In base al CCNL il dipendente valutato può, entro 15 giorni dalla sottoscrizione della scheda di valutazione della prestazione, ovvero dalla sua presa visione, formulare un ricorso da inoltrare al vaglio del Comitato che dovrà sentire il dipendente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, in contraddittorio.

Per una definizione maggiormente dettagliata del Sistema di valutazione del PTA si rimanda al Manuale operativo, parte integrante dei Contratto Collettivo Integrativi 2008-2009 e del 2011, al quale sono acclusi i *format* delle schede di valutazione e di partecipazione ai processi di miglioramento e innovazione.

Performance Individuale				
Categorie di personale assegnatarie di obiettivi individuali				
	Personale in servizio	Personale cui sono stati assegnati obiettivi	Quota personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore	Quota personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi
<b>Dirigenti di I fascia e assimilabili</b>	1	1		
<b>Dirigenti di II fascia e assimilabili</b>	6	6	✓ 50% -100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%	✓ 50% -100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%
<b>Non dirigenti</b>	616	616	✓ 50% -100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%	✓ 50% -100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%

Tabella 2

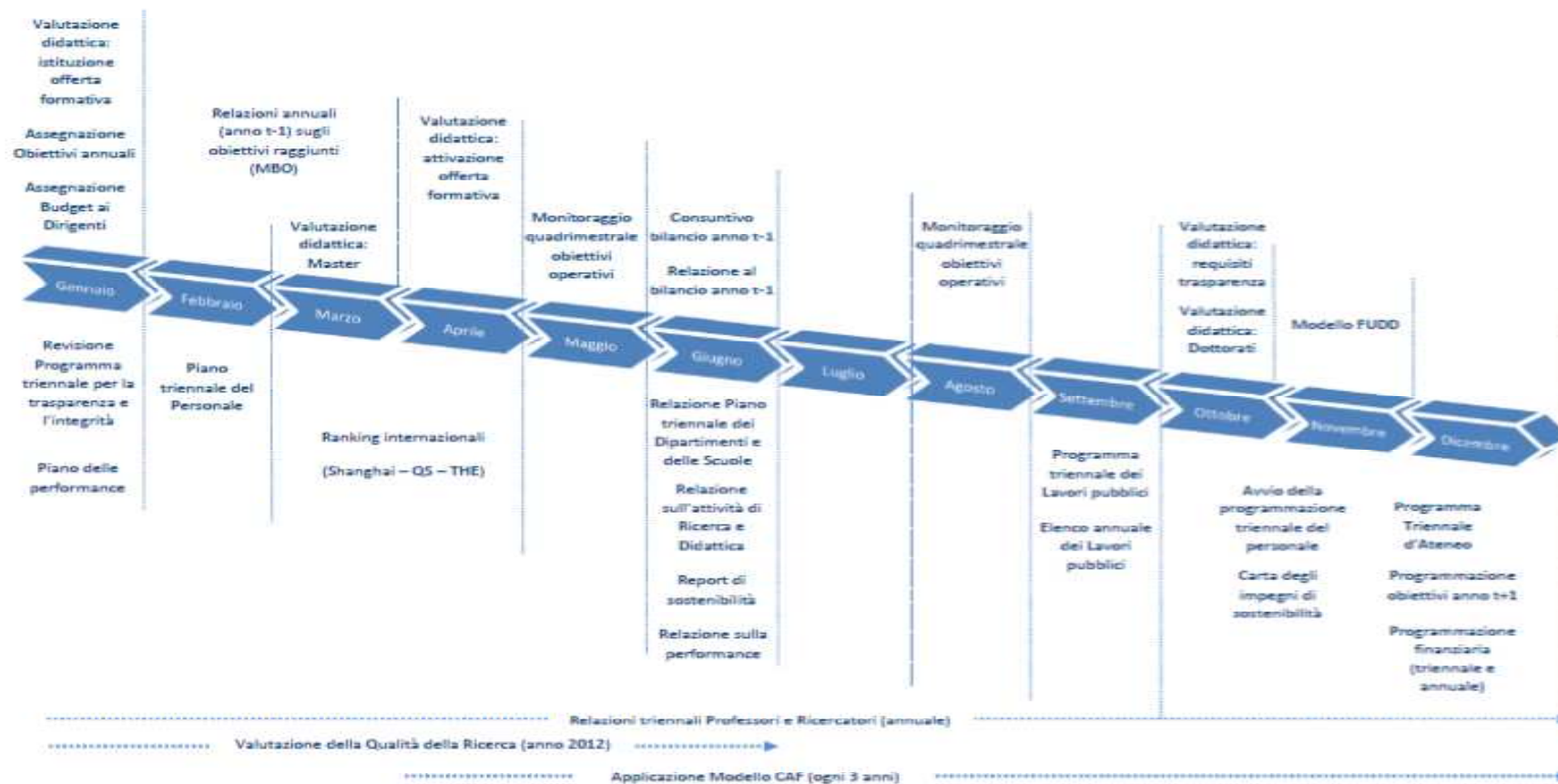
<b>Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema?</b>			
	Si	No	Se no motivare
<b>Dirigenti di I fascia e assimilabili</b>	v		
<b>Dirigenti di II fascia e assimilabili</b>	v		
<b>Non dirigenti</b>	v		

Tabella 3

## Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

La seguente presentazione grafica, illustra in maniera sintetica ed efficace i processi di Pianificazione, controllo e valutazione.

### Il flusso di Pianificazione, controllo e valutazione



Processo di attuazione del Ciclo della *Performance*  
Struttura Tecnica Permanente (Settore Valutazione)

Unità di personale operante nella STP	
Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze economico-gestionali	1
Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze giuridiche	0
Quante unità di personale hanno prevalentemente altre competenze	4 (competenze statistiche)
<b>Costo annuale STP distinto in:</b>	
a) Costo del lavoro annuo (retribuzioni lorde e oneri a carico dell'amministrazione)	a) 173.755
b) Altri costi diretti annui	b) n.a.
c) Costi generali annui imputati alla STP	c) n.a. (in fase di adozione la contabilità analitica)
La composizione del STP è adeguata in termini di numero e di bilanciamento delle competenze necessarie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ La STP ha un numero adeguato di personale</li> <li><input type="checkbox"/> ha un numero insufficiente di personale</li> <li>√ ha competenze adeguate in ambito economico-gestionale</li> <li><input type="checkbox"/> ha competenze insufficienti in ambito economico-gestionale</li> <li><input type="checkbox"/> ha competenze adeguate in ambito giuridico</li> <li>√ ha competenze insufficienti in ambito giuridico</li> </ul>

Tabella 4

## Infrastruttura di supporto

Il Sistema di misurazione della valutazione individuale poggia su una procedura on-line che consente ai responsabili di Struttura (Dirigenti e Capi Ufficio) di assegnare, ad inizio anno, le attività e gli obiettivi ai singoli dipendenti.

A consuntivo, una scheda a video consente l'imputazione delle attività effettivamente svolte dai singoli dipendenti e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (in termini percentuali).

Sono poi valutati (con punteggi da 0 a 10) i dei "comportamenti organizzativi", composti da 10 fattori comportamentali di cui 6 trasversali e 4 caratterizzanti l'area professionale di appartenenza e l'area del personale Posizionato (titolari di posizioni di responsabilità). Ciò permette una diversa pesatura delle valutazioni per ciascuna area professionale, per il valore dei fattori trasversali è proporzionalmente più alta le per le prime aree professionali, mentre quello dei fattori caratterizzanti è più alto per il personale con qualifica più elevata.

Una volta compilata la scheda, il Sistema assegna un punteggio al singolo dipendente, che è chiamato a visualizzare la propria valutazione e a sottoscriverla (tutto in procedura on-line).

Occorre evidenziare che – prima della validazione della valutazione da parte del Responsabile – questi è chiamato ad intrattenere colloqui individuali con i singoli dipendenti per condividere le scelte valutative effettuate. Infine, le singole valutazioni del personale vengono esposte per ciascuna Struttura e opportunamente pesate per neutralizzare l’eventuale effetto discorsivo provocato dalle diverse “scale” di valutazione utilizzate dai singoli Responsabili di Struttura.

Infrastruttura di supporto Sistemi informativi e Sistemi informatici			
<b>N. sistemi di Controllo di gestione (CDG) che vengono utilizzati dall’amministrazione</b>	1		
<b>Quali strutture organizzative fanno uso del sistema CDG</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Tutte le strutture dell’Amministrazione <input type="checkbox"/> Tutte le strutture centrali <input type="checkbox"/> Tutte le strutture periferiche <input type="checkbox"/> Una parte delle strutture centrali (quali) <input type="checkbox"/> Una parte delle strutture periferiche (quali)		
<b>Applicativi che alimentano il sistema CDG e modalità usate</b>	Automatica	Manuale	Nessuna
CIA (contabilità)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSA (personale)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESSE3 (studenti)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SIADI (offerta formativa)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U-GOV Catalogo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Banche dati Ricerca	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altri dati	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sistemi alimentati con dati prodotti dal sistema CDG e con quali modalità</b>	Automatica	Manuale	Nessuna
Cruscotto indicatori	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Report delivery	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altri report direzionali	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>I sistemi CDG sono utilizzati per la misurazione degli indicatori degli obiettivi strategici e operativi?</b>	Indicatori ob.strategici <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No		Indicatori ob.operativi <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No
<b>Se si fornire un esempio di obiettivo e relativo indicatore</b>	Obiettivo: Aumento annuale della quota percentuale di finanziamento di Ateneo destinata alla Ricerca. Indicatore: Risorse dedicate alla ricerca / Totale entrate correnti		
<b>Provenienza dati sulle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi strategici e operativi</b>	Ob. strategici		Ob. operativi
Sistema di contabilità generale	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Sistema di contabilità analitica	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Altro sistema...	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Tabella 5

## Utilizzo effettivo dei risultati

La valutazione delle prestazioni individuali, tesa a monitorare la qualità e l'efficienza dei servizi prodotti ed erogati, è uno degli strumenti a supporto delle politiche retributive del PTA (come previsto dal CCI 2011). Dai suoi esiti infatti ne discende:

- la quantificazione delle quote di retribuzione variabile legata alla performance, che interessa oltre ai dirigenti, anche il PTA titolare di posizione organizzativa (EP-D) ed il restante personale;
- gli effetti delle procedure di progressione economica orizzontale (PEO).

Relativamente al primo punto, la distribuzione del salario accessorio del PTA a livello individuale avviene sulla base del giudizio emesso dal responsabile di struttura sulla prestazione di ciascun dipendente assegnato alla struttura stessa. Come detto, i giudizi vengono espressi mediante un punteggio su scala decimale ed ai fini della determinazione del compenso vengono, a loro volta, ponderati in funzione di più parametri, quali: categoria e area professionale di appartenenza, regime orario e periodo di assegnazione alla struttura. L'erogazione della retribuzione variabile è quindi direttamente collegata alle risultanze della valutazione.

La valutazione delle prestazioni individuali del personale dirigenziale è affidata al direttore generale. Anche in questo caso i giudizi, espressi in punteggi, sono indispensabili per il calcolo della spettanza variabile a persona.

Relativamente al secondo punto, l'esito della valutazione individuale diventa uno dei parametri di accesso alla progressione economica orizzontale, in caso di giudizio considerato negativo dal sistema di valutazione, è preclusa al personale avente diritto la possibilità di accedere alle progressioni. Diventa altresì uno dei criteri selettivi per la creazione della relativa graduatoria.

In questo caso le valutazioni saranno oggetto di un processo di normalizzazione finalizzato a poter riparametrare i punteggi ottenuti dai singoli nella propria struttura rispetto alla media e alla varianza di ateneo, eliminando così gli effetti distorsivi legati alla molteplicità di valutatori e ai loro comportamenti individuali.

## Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione

Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione

### Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati

Tipologie di dati	Disponibilità del dato	Trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione	Pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente"	Trasmissione ad altri soggetti (laddove effettuata)
<b>Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica</b>	<input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input checked="" type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Obblighi di trasmissione previsti dalla normativa
<b>Consulenti e collaboratori</b>	<input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input checked="" type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Obblighi di trasmissione previsti dalla normativa
<b>Dirigenti</b>	<input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input checked="" type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio	Obblighi di trasmissione previsti dalla normativa



	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Banca dati unica centralizzata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(specificare)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito</li> <li><input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata</li> </ul>	
<b>Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Archivio cartaceo</li> <li><input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono</li> <li>✓ Banca dati unica centralizzata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trasmissione telematica</li> <li><input type="checkbox"/> Consegna cartacea</li> <li><input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica</li> <li><input type="checkbox"/> Altro (specificare)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Inserimento manuale</li> <li>✓ Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio</li> <li><input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito</li> <li><input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obblighi di trasmissione previsti dalla normativa</li> </ul>
<b>Bandi di concorso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Archivio cartaceo</li> <li><input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono</li> <li>✓ Banca dati unica centralizzata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trasmissione telematica</li> <li><input type="checkbox"/> Consegna cartacea</li> <li><input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica</li> <li><input type="checkbox"/> Altro (specificare)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Inserimento manuale</li> <li>✓ Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio</li> <li><input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito</li> <li><input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obblighi di trasmissione previsti dalla normativa</li> </ul>
<b>Tipologia Procedimenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Archivio cartaceo</li> <li>✓ Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono</li> <li><input type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trasmissione telematica</li> <li><input type="checkbox"/> Consegna cartacea</li> <li><input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica</li> <li><input type="checkbox"/> Altro (specificare)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Inserimento manuale</li> <li>✓ Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio</li> <li><input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obblighi di trasmissione previsti dalla normativa</li> </ul>

			sito	
			<input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	
<b>Bandi di gara e contratti</b>	<input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input checked="" type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Obblighi di trasmissione previsti dalla normativa
<b>Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</b>	<input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input checked="" type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Obblighi di trasmissione previsti dalla normativa

Tabella 6

<b>Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati</b>			
<b>Tipologie di dati</b>	Grado di apertura delle banche dati di archivio per la pubblicazione dei dati ( indicare i soggetti che accedono alle banche dati di archivio )	Banche dati non utilizzate per la pubblicazione dei dati ( specificare le ragioni per cui tali fonti non alimentano la pubblicazione dei dati )	Pubblicazioni in sezioni diverse da "Amministrazione Trasparente" ( specificare le ragioni per cui la pubblicazione avviene al di fuori della sezione dedicata )
<b>Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica</b>	100%		
<b>Consulenti e collaboratori</b>	100%		
<b>Dirigenti</b>	100%		
<b>Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti</b>	100%		
<b>Bandi di concorso</b>	100%		
<b>Tipologia procedimenti</b>	100%		
<b>Bandi di gara e contratti</b>	100%		
<b>Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</b>	In fase di completamento		

Tabella 7

<b>Modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio</b>					
<b>Selezionare le attività svolte dai soggetti sottoindicati</b>	Raccolta dei dati	Invio dei dati al responsabile della pubblicazione	Pubblicazione di dati on line	Supervisione e coordinamento dell'attività di pubblicazione dei dati	Monitoraggio
<b>Dirigente responsabile dell'unità organizzativa detentrici del singolo dato</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
<b>Responsabile della comunicazione (laddove presente)</b>	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
<b>Responsabile della gestione del sito web (laddove presente)</b>	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
<b>Responsabile dei sistemi</b>	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

<b>informativi (laddove presente)</b>					
<b>Responsabile della trasparenza</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
<b>Responsabile della prevenzione della corruzione (laddove diverso dal responsabile della Trasparenza)</b>	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
<b>OIV</b>	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
<b>Altro soggetto (specificare quale)</b>	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

Tabella 8

<b>Monitoraggio sulla pubblicazione dei dati svolto dall'OIV</b>						
	Oggetto del monitoraggio	Modalità del monitoraggio o	Estensione del monitoraggio o	Frequenza del monitoraggio	Comunicazio ne degli esiti del monitoraggi o (soggetto cui sono comunicati gli esiti)	Azioni correttive innescate dagli esiti del monitoraggio (illustrazione breve azioni)
<b>Strutture centrali</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Avvenuta pubblicazione dei dati <input checked="" type="checkbox"/> Qualità (completezza, aggiornament o e apertura) dei dati pubblicati	<input type="checkbox"/> Attraverso colloqui con i responsabili della pubblicazion e dei dati <input type="checkbox"/> In modo automatizzat o grazie ad un supporto informatico <input checked="" type="checkbox"/> Verifica su sito <input type="checkbox"/> Altro	<input type="checkbox"/> Sulla totalità dei dati <input checked="" type="checkbox"/> Su un campione di dati	<input type="checkbox"/> Trimestrale <input checked="" type="checkbox"/> Semestrale <input type="checkbox"/> Annuale <input type="checkbox"/> Altro	Responsabile della Trasparenza	Azioni specifiche in relazione agli esiti del monitoraggio
<b>Strutture periferich e</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Avvenuta pubblicazione dei dati <input checked="" type="checkbox"/> Qualità (completezza, aggiornament	<input type="checkbox"/> Attraverso colloqui con i responsabili della pubblicazion e dei dati	<input type="checkbox"/> Sulla totalità dei dati <input checked="" type="checkbox"/> Su un campione di dati	<input type="checkbox"/> Trimestrale <input checked="" type="checkbox"/> Semestrale <input type="checkbox"/> Annuale <input type="checkbox"/> Altro	Responsabile della Trasparenza	Azioni specifiche in relazione agli esiti del monitoraggio

- o e apertura) dei dati pubblicati
- In modo automatizzato o grazie ad un supporto informatico
- Verifica su sito
- Altro

Tabella 9

**Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente"**

	Presenza	Note
	SI/No	
Sistemi per contare gli accessi alla sezione	SI	
Sistemi per contare gli accessi ai singoli link nell'ambito della sezione	SI	
Sistemi per quantificare il tempo medio di navigazione degli utenti in ciascuna delle pagine web in cui è strutturata la sezione	NO	
Sistemi per verificare se l'utente consulta una sola oppure una pluralità di pagine web nell'ambito della sezione	NO	
Sistemi per verificare se l'utente sta accedendo per la prima volta alla sezione o se la ha già consultata in precedenza	NO	
Sistemi per verificare la provenienza geografica degli utenti	NO	
Sistemi per misurare il livello di interesse dei cittadini sulla qualità delle informazioni pubblicate e per raccoglierne i giudizi	NO	
Sistemi per la segnalazione, da parte degli utenti del sito, di ritardi e inadempienze relativamente alla pubblicazione dei dati	SI	
Sistemi per la raccolta delle proposte dei cittadini finalizzate al miglioramento della sezione	SI	
Pubblicazione sul sito dei dati rilevati dai sistemi di conteggio degli accessi	NO	
Avvio di azioni correttive sulla base delle proposte e delle segnalazione dei cittadini	SI	

Tabella 10

## INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI

### Integrazione con il Ciclo di Bilancio

I risultati finanziari della gestione annuale costituiscono il principale motivo di attenzione per la maggior parte degli *stakeholder*, interni ed esterni, dell'Ateneo.

Il conto consuntivo è il documento in cui vengono rappresentati tali risultati e descritti i fatti finanziariamente rilevanti. Oltre alla funzione di controllo amministrativo e a quella conoscitiva ed informativa dei risultati conseguiti nell'esercizio di riferimento, il conto consuntivo svolge anche una funzione di garanzia nei confronti dello Stato e di tutti i potenziali portatori di interessi delle condizioni di liquidità e di solvibilità dell'Ateneo.

Il buon andamento finanziario, infatti, garantisce la sostenibilità delle politiche dell'Università, tenendo sotto controllo le principali grandezze oggetto di monitoraggio da parte del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) e di quello dell'Economia e delle Finanze (MEF).

In sede di consuntivo, ciascuna Struttura è chiamata a redigere una Relazione che, ponendo in relazione gli obiettivi operativi assegnati con i risultati ottenuti, dia conto dell'utilizzo delle risorse finanziarie che ha utilizzato nel corso dell'anno. Tali relazioni vengono, quindi, consolidate all'interno del Rendiconto della gestione, permettendo di offrire una prospettiva dell'utilizzo degli stanziamenti di bilancio secondo le principali aree, cui sono associate le diverse strutture dell'Ateneo.

Dal 2011, le Relazioni delle Strutture organizzative dell'Amministrazione centrale vengono redatte e considerate in maniera integrata per la Relazione al Bilancio, la Relazione sulla performance, il Report di Sostenibilità e per valutare l'andamento degli investimenti e delle politiche di reclutamento del personale.

L'integrazione tra programmazione finanziaria e programmazione delle performance, rafforzata lo scorso anno, prevederà – nel processo di formazione del bilancio annuale 2013 e triennale 2013-2015 – una forte integrazione e interrelazione tra il processo di fissazione degli obiettivi, piano del personale, piano degli investimenti, piani triennali dei Dipartimenti, Carta degli impegni di sostenibilità e formazione del Bilancio.

In sostanza, le richieste di stanziamento devono essere correlate dall'indicazione degli obiettivi operativi e di sostenibilità che si intende perseguire nel periodo, anche con riferimento alle nuove infrastrutture (edilizie e informatiche) da realizzare e alle politiche di reclutamento del personale.

I documenti programmatici avranno lo stesso calendario di formazione e verranno elaborati congiuntamente.

## Integrazione con altri sistemi di controllo

Per comprendere in tutta la sua complessità la capacità di interazione e integrazione con gli altri sistemi di controllo è necessario premettere che il ciclo della performance che emerge dall'art. 4 del D.Lgs 150/2009 può essere così sinteticamente ricapitolato:

- Definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori di risultato attesi e dei rispettivi indicatori
- Collegamento tra obiettivi e risorse
- Monitoraggio in corso d'esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
- Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale
- Utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
- Rendicontazione dei risultati

Il Ciclo di pianificazione e controllo è un insieme di strumenti, processi e soluzioni che mira a ricondurre i comportamenti individuali e organizzativi entro un'ottica di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

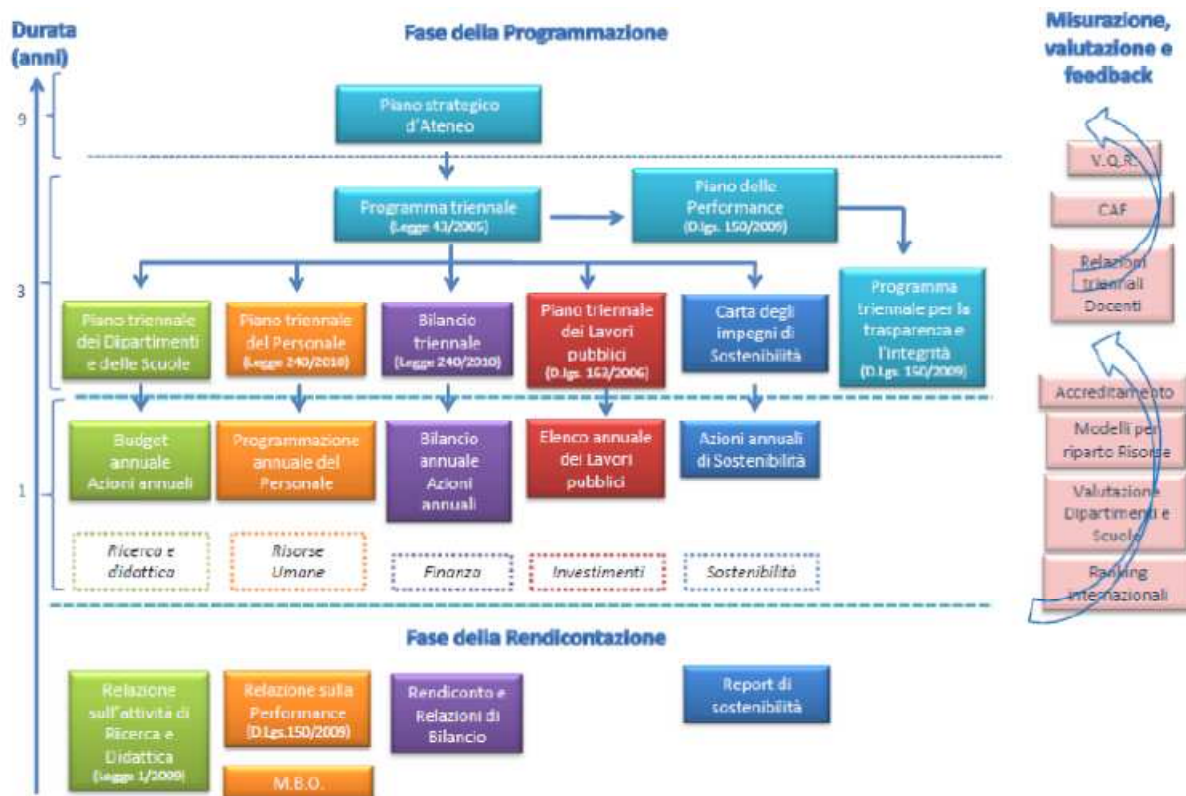
Tali obiettivi scaturiscono dal processo di pianificazione strategica, che è pure il processo attraverso il quale si stabiliscono scrupolosamente le linee strategiche per raggiungerli.

Il Piano Strategico declina, nell'ambito di un arco di tempo utile di medio periodo, strategie e azioni che si intraprenderanno per raggiungere successivamente gli obiettivi prefissati.

Gli obiettivi così individuati saranno, in un'ottica di breve periodo, monitorati per verificare il loro puntuale raggiungimento e per apportare, se necessario, le opportune correzioni al fine di migliorare il processo nella sua interezza.

Si attiverà così un meccanismo di feedback, virtuoso, in quanto darà al processo stesso la possibilità di autoregolarsi essendo così capace di innescare una susseguente evoluzione di inesorabile miglioramento di tutto il Ciclo.

Possiamo così affermare che il primo degli obiettivi del Ciclo di pianificazione e controllo è quello di ricondurre, come sopra già accennato, i comportamenti individuali e quelli organizzativi su uno stesso binario al fine del raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.



Il Ciclo di pianificazione e controllo, illustrato nella Figura precedente, può essere idealmente scomposto in due flussi distinti. Il primo, discendente, che comprende, a partire dal Piano strategico d'Ateneo, gli strumenti che scompongono, via via, in una logica di cascading, gli obiettivi strategici in obiettivi operativi, attraverso l'adozione di piani triennali e programmi annuali. Il secondo ascendente che, attraverso la misurazione delle prestazioni, il controllo e l'applicazione del Sistema di valutazione, restituisce dei feedback per il continuo riallineamento tra obiettivi, strategie e risorse.

I due flussi, ascendente e discendente, saranno esaminati nel prosieguo del documento, che illustrerà i singoli strumenti e i processi che portano alla definizione degli obiettivi e alla misurazione, controllo e valutazione dei risultati. Non solo risultati organizzativi e individuali, come si è detto, ma risultati di *outcome* dell'intera organizzazione, che fornisce servizi complessi quali la Ricerca e la Didattica.

Dal punto di vista dell'organizzazione, i vantaggi del Sistema di misurazione della performance individuale sono evidenti: primo tra questi è sicuramente il riconoscimento di una cultura organizzativa più diffusa, fondata sui risultati e sulle capacità individuali. Per converso, il riconoscimento del merito del singolo, rafforza tutta una serie di comportamenti motivanti contribuendo in tal modo al miglioramento dei risultati di tutta l'organizzazione. Il miglioramento dei comportamenti, la percezione di un'appartenenza e di una missione condivisa, la tensione a risultati di eccellenza, non può che influire positivamente sui prodotti e sugli esiti dei processi dell'Ateneo.



Forte la valenza comunicativa interna: attivando i meccanismi di controllo strategico, di gestione e di misurazione dei risultati, riesce notevolmente più semplice diffondere all'interno della struttura l'attenzione verso le priorità dell'Amministrazione.

## **IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

Il D.lgs. n. 33 del 2013 di “riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” e le linee guida della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (Delibere CIVIT n. 105/2010, n. 2/2012 e il testo in consultazione della bozza di delibera delle linee guida 2013-15) hanno fornito le linee guida per la redazione compiuta del Piano stesso.

Il precipuo scopo normativo è, ai sensi dell'art. 35 della L. n. 190 del 2012, di disciplinare i fondamentali obblighi di pubblicazione derivanti dalle numerose norme che si sono susseguite nel corso degli ultimi anni definendo, in particolare, ruoli, responsabilità e processi in capo alle amministrazioni e agli organi di controllo.

Si afferma perciò, che il concetto di trasparenza, già introdotto dal D.lgs. n. 150 del 2009, deve essere inteso come “accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche”.

L'Università Ca' Foscari nel rispetto della trasparenza, attua il Programma triennale 2011-2013 e pubblica sul sito istituzionale, le informazioni previste dalle disposizioni di legge, nonché i documenti direttamente collegati agli indirizzi strategici e agli obiettivi dell'Ateneo, derivanti dal Piano Strategico e degli altri documenti attinenti al ciclo della performance.

Il Programma della trasparenza garantisce nella maniera più ampia possibile:

- ✓ un adeguato livello di trasparenza;
- ✓ la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità;
- ✓ l'uso di forme di comunicazione rispettose del diritto alla replica e della tutela della privacy.

Il Responsabile per la trasparenza, individuato ai sensi dell'art. 43 del D.lgs. n. 33 del 2013, è il Direttore dell'Ufficio Pianificazione e Valutazione ed esercita la sua funzione di controllo sull'adempimento da parte dell'Ateneo degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la qualità, la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, segnalando alle autorità competenti i casi di mancato o ritardo adempimento di tali obblighi.

L'Ufficio Pianificazione e Valutazione ha in carico l'aggiornamento del Programma triennale, del monitoraggio e verifica dello stato di attuazione dello stesso e si avvale della collaborazione delle strutture interessate dagli obblighi di trasparenza, individuate dal presente Programma.

In base a quanto previsto dall'art. 10 del D.lgs. n. 33 del 2013 il Programma triennale sarà aggiornato annualmente al fine di renderlo allineato al contesto organizzativo interno e alla normativa vigente.

## **PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

In ottemperanza della recente normativa, L.190/2012, recante Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione nella pubblica amministrazione, Cà Foscari si è dotata di un Piano triennale di prevenzione della corruzione con la precisa intenzione di garantire un quadro di valutazione del diverso grado di esposizione al rischio di corruzione e di stabilire quali siano gli interventi ad hoc sul piano organizzativo atti a prevenire tale rischio.

Il responsabile della prevenzione della corruzione è stato indicato dal Consiglio di Amministrazione, in data 1 febbraio 2013, nella persona del Direttore Generale, al quale spettano la proposizione e l'aggiornamento del Piano medesimo, nonché il presidio del rispetto del Piano stesso.

Il Piano individua i processi d'Ateneo che possono essere esposti a rischio corruzione, che comunque sono sottoposti a costante monitoraggio attraverso procedure, anche informatizzate, che, di fatto, minimizzano quando non escludono completamente, il rischio di corruzione.

Per l'individuazione dei processi e dei macroprocessi d'Ateneo a rischio, si è fatto ricorso alla loro mappatura, creata in esito all'analisi delle attività, competenze ed esperienze (analisi ACE), condotta nel corso del 2012. Il criterio adottato è il livello di possibilità che un addetto possa incidere volontariamente sull'esito del processo presidiato dal Settore/Ufficio di appartenenza. Il grado di pericolosità è alto, medio o basso.

Dall'analisi sono emersi 23 processi a rischio corruzione di lieve entità, mentre solo 11 sono di grado medio. Quest'ultimi riguardano Uffici con processi che riguardano acquisto di beni e servizi, materiale librario, svolgimento di gare, gestione fondo economale.

Tra gli Interventi già introdotti al fine di minimizzare i rischi, sono: l'obbligo di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di tutte le procedure di acquisto che eccedono la soglia comunitaria, in linea con la normativa generale sugli appalti; la previsione di procedure per l'effettuazione di acquisti sotto la soglia comunitaria; l'obbligo di aderire a Consip, e da 1 gennaio 2013 al MEPA (Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione); l'introduzione di specifiche procedure per acquisti effettuati per beni e servizi non presenti nel MEPA; la previsione che tutti gli acquisti compiuti dall'Amministrazione sopra i 40.000 euro devono essere effettuati con Decreto del Direttore Generale; l'introduzione della delega ai Dirigenti per l'acquisto in economia fino ad un massimo di 20.000 euro con l'obbligo di rendicontazione periodica

delle spese effettuate al Direttore Generale, infine l'utilizzo di software di gestione degli acquisti librari nelle biblioteche, che permette la tracciabilità dei flussi.

I dipendenti impegnati direttamente o meno in un processo a rischio, poi, saranno obbligati a partecipare ad un programma formativo su indicazione del Direttore Generale. Inoltre, ai fini della trasparenza, i dipendenti che istruiscono un atto o che adottino un provvedimento finale che interessi uno dei processi identificati come potenzialmente a rischio, devono darne comunicazione al Direttore Generale, secondo le procedure indicate.

Ogni sei mesi i Dirigenti elaborano una relazione sintetica sui provvedimenti adottati che interessano i processi identificati come a rischio che dovranno essere pubblicati a cura del Dirigente stesso nella sezione del sito istituzionale alla voce Trasparenza/Prevenzione e repressione della corruzione, entro 15 giorni.

Infine il Direttore Generale, con cadenza annuale entro il 15 dicembre, pubblicherà nella già citata sezione del sito istituzionale, una Relazione, che sarà prima approvata dal Consiglio di Amministrazione.

## **SISTEMA DEL CONTROLLO INTERNO DEL RISPETTO DELLE REGOLE STABILITE DALL'ATENEO ( COMPLIANCE SYSTEM )**

Il *Compliance System* di Ateneo è uno strumento di innovazione all'interno dei sistemi di controllo nelle pubbliche amministrazioni. Ha, come riferimento normativo, il DLgs.286 del 1999 recante il "riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche", emanato in attuazione della L.59/1997. Il DLgs.150/2009 ha poi previsto il raccordo tra i sistemi di controllo esistenti all'interno di una amministrazione con il sistema di misurazione e valutazione della performance e la programmazione finanziaria e di bilancio.

L'obiettivo preminente della *compliance* è quello di verificare la regolarità e la conformità delle attività svolte nelle strutture decentrate di Ateneo alle norme di legge, alle deliberazioni degli Organi o alle procedure interne derivanti dall'applicazioni di Regolamenti e Circolari.

Si analizzano così le procedure poste in essere per accertarne il rispetto di quanto previsto da norme o delibere degli Organi, senza interferire con altri controlli.

I risultati attesi dall'analisi della *compliance* e dalle altre attività di controllo interno, riguardano gli effetti sul perfezionamento delle procedure, sul miglioramento dei processi, sulla condivisione di criticità e opportunità, e in ultima analisi, sulla responsabilizzazione delle Strutture in merito ai diversi ambiti di azione. Garantendo autonomia finanziaria e amministrativa l'attività di verifica della *compliance* ottimizza i processi, favorendo una cultura della trasparenza e dell'integrità dei comportamenti.

I soggetti che devono dar conto della rispondenza della *compliance* in sede di verifica, sono i Direttori e i Segretari delle strutture decentrate di Ateneo (Dipartimenti, Scuole, Centri). Ad essi spetta il compito di promuovere la cultura del controllo nelle aree di propria responsabilità. La verifica della *Compliance* è demandata al Servizio di Pianificazione e Valutazione, che programma visite periodiche nelle strutture, redigendo con cadenza annuale (31 dicembre) una Relazione sullo stato dell'attuazione del *Compliance System* d'Ateneo.

Le aree coinvolte da questa verifica, sono le seguenti:

- Acquisti
- Bilancio/Amministrazione
- Personale
- Didattica
- Ricerca

All'interno di queste aree sono individuati i processi presidiati dalle diverse Strutture decentrate.

Le fonti di riferimento per l'attività di *compliance* sono:

- Norme legislative
- Regolamenti interni
- Circolari
- Delibere del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione (ultimi due anni)

Queste informazioni sono finalizzate alla costruzione di una *check list*, da aggiornare tempestivamente in caso di novità, dalla quale attingere per effettuare i controlli di *compliance*. Ogni procedura esprime una valutazione qualitativa del grado di aderenza della stessa con le previsioni normative o regolamentari.

Il verbale di sintesi viene poi trasmesso alla Direzione Generale. Infine, il Rettore, il Consiglio di Amministrazione e il Direttore Generale, possono richiedere all'ufficio Pianificazione e Valutazione l'effettuazione di visite di verifica extra anche in merito a tematiche più specifiche.

## DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

Nel primo anno di attuazione del Ciclo delle performance, l'Ateneo ha inteso trarre il massimo profitto dal disposto normativo, impiantando un sistema complesso che – in prima attuazione – più che alla qualità del dato ha posto la massima attenzione all'integrazione degli strumenti e delle tempistiche di monitoraggio e consuntivazione.

Ne è scaturito il Sistema appena descritto che dovrà ora arricchirsi di dati sulla base della valorizzazione degli indicatori proposti (di efficienza, di efficacia e di *outcome*).

E' evidente che, anche sulla base delle *best practice* in uso nelle altre Università (non è infatti opportuno confrontarsi con altre pubbliche amministrazioni, e anche tra Università i servizi sono spesso organizzati in maniera molto eterogenea) e su una base storica di rilevazioni, sarà possibile definire benchmark e standard da raggiungere.

Tra l'altro, occorre per inciso sottolineare il già elevato posizionamento di Ca' Foscari nel panorama universitario italiano, fatto che non può che portare l'Ateneo a "competere con se stesso" per innalzare ancora di più gli standard qualitativi in atto. Ecco che le rilevazioni compiute in questo periodo potranno portare, già per il prossimo anno, alla formulazione di obiettivi più sfidanti, fino alla definizione di veri e propri standard di qualità. Questi dovranno rappresentare l'impegno dell'amministrazione nel fornire servizi di un alto livello, al di sotto del quale si configurerebbe la "violazione" del contratto che lega l'Ateneo agli studenti e agli altri *stakeholder* di riferimento.

Definizione e gestione degli standard di qualità	
<b>L'amministrazione ha definito standard di qualità per i propri servizi all'utenza?</b>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> In parte
<b>Se sì: sono realizzate da parte dell'amministrazione misurazioni per il controllo della qualità erogata ai fini del rispetto degli standard di qualità?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Sì, per tutti i servizi con standard <input type="checkbox"/> Sì, per almeno il 50% dei servizi con standard <input type="checkbox"/> Sì, per meno del 50% dei servizi con standard <input type="checkbox"/> No
<b>Se sì alla prima: Sono state adottate soluzioni organizzative per la gestione dei reclami, delle procedure di indennizzo e delle <i>class action</i>?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Sì, per gestire i reclami <input type="checkbox"/> Sì, per gestire le <i>class action</i> <input type="checkbox"/> Sì, per gestire indennizzi <input type="checkbox"/> No
<b>Se sì alla prima: Le attività di cui alle domande precedenti hanno avviato processi per la revisione degli standard di qualità?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Sì, per almeno il 50% dei servizi da sottoporre a revisione <input type="checkbox"/> Sì, per meno del 50% dei servizi a sottoporre a revisione <input type="checkbox"/> No, nessuna modifica <input type="checkbox"/> No, nessuna esigenza di revisione

Tabella 11



## **UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

**L'OIV esprime una valutazione sull'efficacia delle azioni poste in essere dall'amministrazione alla luce dei risultati conseguiti nel precedente ciclo della performance, analizzando l'effettiva utilità di misurazione della performance ai fini di un progressivo miglioramento della gestione**



## COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

La seconda bozza di documento di Piano strategico (marzo 2012) è stata sottoposta all'attenzione degli *stakeholder* interni (studenti, personale docente e tecnicoamministrativo, collaboratori, ecc.) ed esterni (Enti pubblici territoriali, Associazioni imprenditoriali, Associazioni e Fondazioni culturali, ecc.). A tal fine il documento è stato pubblicato in forma elettronica (13 ottobre 2011) nel portale Infoscari e, accompagnato da una lettera del Magnifico Rettore sollecitante *feed-back*, spedito in forma cartacea (3 novembre 2011) a:

- 181 Istituzioni (Regione e Province del Veneto, Comuni della Provincia di Venezia, Associazioni imprenditoriali, Associazioni e Fondazioni culturali del Veneto e della Provincia di Venezia, ecc.);
- 39 Istituti di credito;
- 50 imprese tra le più significative del Veneto.

Ai destinatari della versione cartacea è stata in seguito (19 dicembre 2011) spedita, a firma del Delegato del Rettore allo Sviluppo e Applicazione del Piano strategico, anche una e-mail per verificarne il ricevimento e sollecitare ulteriori *feedback*. Tutte le osservazioni ricevute, nessuna esclusa, hanno sottolineato un grande apprezzamento per l'impostazione e i contenuti del Piano strategico. parte, ossia a quella di "inserire qualche numero in più ... preventivo" il team di progetto ha provveduto per ogni Strategia e, più precisamente, per ogni Azione Strategica a identificarne il responsabile "politico" nonché almeno un Indicatore di Performance.

Tale documento è stato infine personalmente presentato dal Delegato del Rettore allo Sviluppo e Applicazione del Piano strategico a rappresentanti di:

- la *Regione del Veneto*
- la *Provincia di Venezia*
- il *Comune di Venezia*
- la *Unioncamere del Veneto*
- la *Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Venezia*
- la *Confindustria Veneto*
- la *Confindustria Venezia*

- la *Confartigianato della Provincia di Venezia*

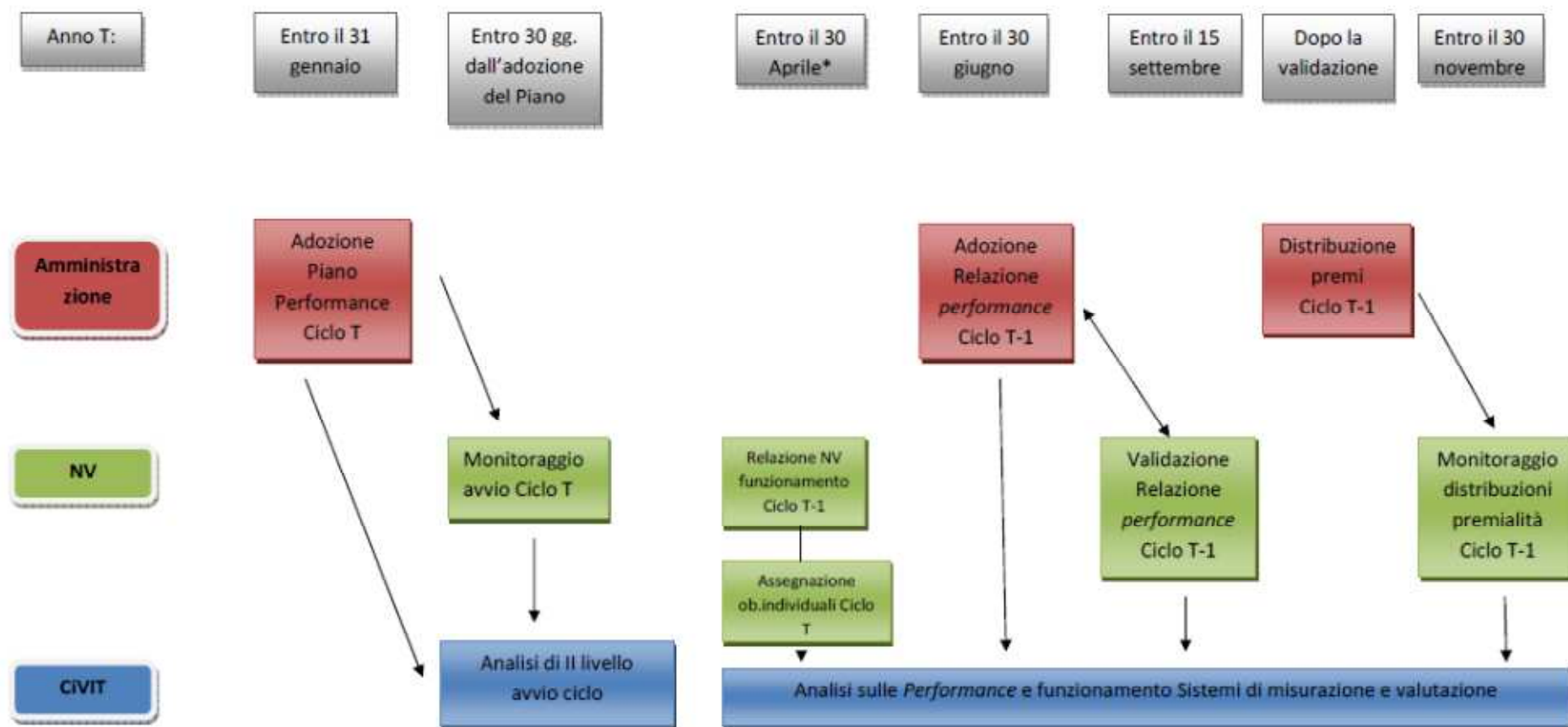
Le osservazioni emerse dagli incontri con i rappresentanti degli Enti pubblici territoriali sono sempre state di grande apprezzamento per l'impostazione e i contenuti del Piano strategico. In particolare, con i rappresentanti della Regione del Veneto e del Comune di Venezia si è riflettuto sulla possibilità che alcuni Obiettivi del Piano strategico possano essere almeno in parte di guida anche per altre istituzioni non solo universitarie, e quindi sulle possibili modalità per incentivarne il perseguimento. Si è riflettuto in particolare su come incentivare le imprese a valorizzare il patrimonio artistico-culturale e ambientale di Venezia e del Veneto facendone un *driver* di innovazione strategica. È stato quindi suggerito di non riferirsi solo alle produzioni culturali tradizionalmente intese, sebbene queste costituiscano un settore economico in crescita in una fase di generale difficoltà economica, ma di riferirsi anche a quei settori di attività focalizzati sulla progettazione e produzione di oggetti "materiali" che possono essere rivitalizzati dalla contaminazione con risorse provenienti dal mondo della cultura. È stato fatto notare come mentre gli oggetti nella loro dimensione materiale diventano sempre più simili a causa della globalizzazione, essi possono essere differenziati dalle trasformazioni immateriali che la cultura è in grado di operare su loro. È stato sottolineato come l'importanza del settore culturale si manifesta perciò anche quando la cultura diventa fonte d'innovazione assumendo la funzione di un *input* creativo che entra nella progettazione e produzione di oggetti materiali destinati al mercato globale. Per raccogliere questa osservazione si è proceduto a raffinare la Strategia, ampliando l'offerta di informazioni on line.

L'attuazione della disciplina della trasparenza non si esaurisce, comunque, con la pubblicazione on line dei dati ma prevede anche altri strumenti per promuovere la cultura dell'integrità e favorire lo sviluppo sociale. L'apporto partecipativo degli stakeholders si inserisce, infatti, nell'ottica del miglioramento continuo dei servizi pubblici, propria del ciclo della performance. Includere i principali interlocutori significa avviare un processo di confronto che permette all'amministrazione di verificare le aspettative degli stakeholders, effettuare scelte consapevoli e mirate e aumentare la fiducia nei suoi confronti.

L'Università Ca'Foscari ha già ampliato i punti di contatto con i suoi principali stakeholders attraverso nuovi canali di comunicazione, come ad esempio i social network, che rappresentano il punto di riferimento per gli studenti e primo front office a cui rivolgersi. Sono previsti ulteriori canali che permettono di includere altri soggetti, come le liste di distribuzione istituzionali, le newsletter, i forum e le liste riservate al personale.



## Il Monitoraggio dell'OIV



\* Per l'anno 2013, la scadenza è prorogata al 31 maggio 2013

## DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DI MONITORAGGIO DELL'OIV

In questo sistema di pianificazione, controllo e valutazione, il Nucleo di Valutazione ha un ruolo di primissimo piano e risulta presente in tutte le fasi e gli aspetti coinvolti. I processi e gli strumenti che concorrono alla raccolta e all'elaborazione dei dati sono complessi e portano all'elaborazione di diversi documenti, in relazione alle diverse ottiche secondo le quali i risultati dell'Ateneo sono rappresentati.

Di seguito verranno illustrati in sintesi tali strumenti, con l'avvertenza che alcuni di essi si incentrano sulla valutazione dei prodotti e dei servizi, altri sul controllo della qualità dei processi, delle fasi di monitoraggio e sulla misurazione dei risultati, altri ancora sulla rappresentazione all'esterno di quanto realizzato dall'Ateneo.

I tre macro settori su cui si sono tradizionalmente incentrati e sviluppati i processi di valutazione dell'Ateneo sono:

1. valutazione della didattica
2. valutazione della ricerca
3. valutazione dei servizi e del sistema organizzativo

Nel corso degli anni, ulteriori elementi sono stati introdotti, sia dalla normativa nazionale che dalla volontà dell'Ateneo di perseguire margini di efficienza e di efficacia sempre maggiori. Altri ancora verranno certamente introdotti a seguito dell'entrata in vigore dei diversi decreti delegati dalla Legge n. 240/2010 e dell'attività dell'Agenzia Nazionale per la Valutazione dell'Università e della Ricerca (ANVUR).

Per quanto riguarda la valutazione della didattica, che è uno dei processi più complessi, previsto sia dalla normativa in materia di offerta formativa sia dai meccanismi di valutazione interna di cui Ca' Foscari, è a regime un insieme sistemico di valutazioni sulle quali il Nucleo di Valutazione esprime pareri e raccomandazioni:

- ✓ valutazione strutturale (analisi sostenibilità e verifica requisiti necessari quantitativi e qualitativi ex DM 17/2010) dei corsi di studio;
- ✓ valutazione di qualità puntuale erogata (questionari agli studenti, compresa la valutazione a fine corso);
- ✓ valutazione della performance dei corsi di studio (abbandoni, tempi di percorrenza, tesi, crediti erogati e sbocchi professionali);
- ✓ valutazione dei dottorati di ricerca;
- ✓ valutazione dei master;
- ✓ questionari degli studenti per la valutazione dei servizi erogati;
- ✓ valutazione dei servizi a supporto della disabilità.

Vale la pena richiamare l'attenzione sulle novità introdotte dalla richiamata Legge n. 240/2010 e in particolare, il nuovo sistema di accreditamento delle sedi e dei Corsi di studio (Decreto legislativo n. 19 del 27 gennaio 2012).

Per quanto riguarda la Valutazione della Qualità della Ricerca, il Nucleo di Valutazione è stato coinvolto negli scorsi mesi nella Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2004-2010, condotta dall' Agenzia Nazionale per la Valutazione dell'Università e della Ricerca (ANVUR) per l'intero sistema italiano della ricerca.

La VQR ha avuto come oggetto i risultati della ricerca scientifica dei Dipartimenti e dell'Ateneo, coinvolgendo i docenti in servizio alla data del 7 novembre 2011 attraverso la valutazione delle loro tre migliori pubblicazioni edite nel settennio 2004-2010. Sono stati inoltre considerati altri parametri, quali, ad esempio, il numero di assegni di ricerca attivati nel settennio di riferimento, la mobilità internazionale, le entrate derivanti da finanziamenti per attività di ricerca.

Ca' Foscari, nell'ottica di superare gli adempimenti formali dettati dal Bando e dalle attività richieste agli Atenei per l'adesione al processo di valutazione, sta compiendo gli opportuni passi per inserire i principi e i criteri generali individuati dall'ANVUR nei propri processi valutativi interni, al fine di favorire e di anticipare, anche per il futuro, i risultati che il Sistema universitario, nel suo complesso, è chiamato a garantire in termini di qualità della Ricerca.

Ca' Foscari ha inoltre da tempo adottato modelli di ripartizione delle risorse su base valutativa. In tale direzione l'Ateneo intende continuare, anche con l'attribuzione di premi (alla ricerca, alla didattica) e incentivi imperniati sulla misurazione di indicatori e criteri considerati idonei a favorire lo sviluppo di comportamenti virtuosi in linea con gli obiettivi considerati strategici.

Ricordiamo i tre principali modelli di riparto delle risorse utilizzati da Ca' Foscari: il Modello di riparto del Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti (FUDD), il Modello di valutazione per l'attribuzione di posti da Ricercatore e il Regolamento per le Assegnazioni Dipartimentali per la Ricerca (ADiR).

Il Fondo Unico di Dotazione ai Dipartimenti (F.U.D.D.), prende in considerazione quattro criteri di assegnazione:

- Ricerca (50%);
- Didattica (30%);

- Capacità di autofinanziamento (10%);

- Costi procapite di funzionamento sostenuti dall'Amministrazione Centrale (10%);

Con il modello di valutazione per l'attribuzione di posti di Ricercatore Ca' Foscari ha adottato un modello valutativo per l'attribuzione dei punti organico resisi disponibili per l'assunzione di Ricercatori.

La metodologia, elaborata dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo, per l'assegnazione dei punti organico per i posti di Ricercatore a Tempo Determinato prevede una valutazione di quattro macro-elementi, articolati a loro volta in più elementi e sub-elementi:

1. Il Dipartimento proponente il Progetto di Ricerca;
2. La rilevanza scientifica;
3. Il fabbisogno didattico;
4. La valutazione della strategicità.

Il Regolamento per le Assegnazioni Dipartimentali per la Ricerca (ADiR) disciplina forma di finanziamento, che prevede la possibilità, per ciascun Dipartimento, di determinare e destinare una quota del Fondo Unico di Dotazione (FUDD) ad assegnazioni individuali ai docenti afferenti per il finanziamento dell'attività di ricerca.

L'attribuzione della quota del fondo al singolo docente viene assegnata, entro il 31 gennaio di ogni anno, in base alla valutazione delle pubblicazioni edite nel triennio precedente la presentazione della domanda di finanziamento e alla capacità di accesso a fonti di finanziamento esterne (in particolare quelle considerate ai fini del riparto FFO e FUDD). Ogni Dipartimento è autonomo, nel rispetto dei vincoli previsti dal Regolamento, nella definizione dei criteri di valutazione delle pubblicazioni ritenuti più rispondenti alle caratteristiche delle proprie aree di ricerca, fermo restando una griglia comune per l'attribuzione di giudizi e punteggi.

Ricordiamo inoltre l'avvio, nel 2012, della predisposizione del Piano triennale dei Dipartimenti e delle Scuole: l'Ateneo disporrà di ulteriori dati per monitorare e valutare l'andamento delle attività di Ricerca e Didattica realizzate dai Dipartimenti e dalle Scuole d'Ateneo da un punto di vista endogeno, ovvero in relazione agli obiettivi e alle strategie che Ca' Foscari ha inteso adottare con il Piano strategico e il Programma triennale d'Ateneo.

In prospettiva, la realizzazione di una Relazione dei Dipartimenti e delle Scuole, costituirà l'anello di congiunzione tra gli obiettivi di sistema (e i relativi criteri e indicatori) e gli obiettivi d'Ateneo, contribuendo alla definizione di una più diligente ed articolata analisi di contesto e ad un più attento riallineamento tra obiettivi, risorse e strategie.

È previsto che il Nucleo esprima un parere sugli stessi tenendo conto di:

- a) completezza;
- b) coerenza degli obiettivi individuati con gli obiettivi strategici dell'Ateneo;
- c) appropriatezza degli indicatori individuati con gli obiettivi da perseguire;
- d) rispondenza degli obiettivi relativi a didattica e ricerca agli indirizzi ed i criteri individuati dall'ANVUR (AVA).

Un altro strumento che ha consentito all'Ateneo di dotarsi degli strumenti e delle conoscenze necessarie all'elaborazione e alla applicazione di un compiuto Sistema di misurazione e valutazione è costituito dal Modello CAF (Common Assessment Framework).

La prima applicazione del Modello CAF per le Università (2010) ha consentito all'Ateneo di "guardarsi dentro" e, nello stesso tempo, di percepire la propria posizione rispetto ad altre realtà simili.

L'applicazione del Modello, che Ca' Foscari ripeterà in un prossimo futuro, ha consentito di individuare un quadro del posizionamento dell'Ateneo rispetto ai suoi fattori abilitanti, contribuendo, innanzi tutto, a diffondere la percezione di una cultura dell'organizzazione di cui occorre fare tesoro.

Uno dei maggiori benefici del modello CAF è il processo di autovalutazione di cui è costituito. Esso fornisce infatti un importante strumento di autodiagnosi organizzativa attraverso il coinvolgimento dei responsabili che identificano i punti di forza e le aree di debolezza sulla base delle quali intervenire con azioni di miglioramento.



## Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della *performance* in corso

A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?				
	Personale in servizio	Personale a cui sono stati assegnati obiettivi	Quota di personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore	Quota di personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi
<b>Dirigenti di I fascia e assimilabili</b>	1	1		
<b>Dirigenti di II fascia e assimilabili</b>	6	6	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%
<b>Non dirigenti</b>	616	616	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%

Tabella 12

Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema?		
	Si	No (se no) motivazioni
<b>Dirigenti di I fascia e assimilabili</b>	SI	
<b>Dirigenti di II fascia e assimilabili</b>	SI	
<b>Non dirigenti</b>	SI	

Tabella 13

**Monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e sull'erogazione dei premi, relativo al ciclo della *performance* precedente (il monitoraggio effettuato nell'anno 2013 riferisce sulla valutazione degli obiettivi assegnati nel ciclo 2012 e sulla relativa erogazione dei premi)**

Per quali categorie di personale è stata fatta la valutazione individuale?			
Personale valutato	Periodo conclusione valutazioni		Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore
	Mese e anno	Valutazione ancora in corso	
<b>Dirigenti di I fascia e assimilabili</b>			
<b>Dirigenti di II fascia e assimilabili</b>	5/2013	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%
<b>Non dirigenti</b>	4/2013	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%

Tabella 14

Qual è il peso effettivo che i seguenti criteri di valutazione hanno assunto nella valutazione delle diverse categorie di personale?							
	Contributo alla <i>performance</i> complessiva dell'amministrazione	obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	capacità di valutazione differenziata dei collaboratori	obiettivi individuali	obiettivi di gruppo	contributo alla <i>performance</i> dell'unità organizzativa di appartenenza	competenze/comportamenti organizzativi posti in essere
<b>Dirigenti di II fascia e assimilabili</b>	%	50%	%	%	x	x	50%
<b>Non dirigenti</b>	x	x	x	50%	%	%	50%

Tabella 15

Qual è stata la distribuzione del personale per classi di punteggio finale?			
	personale per classe di punteggio		
	100% - 90%	89% - 60%	inferiore al 60%
<b>Dirigenti di II fascia e assimilabili</b>	n.a.	n.a.	n.a.
<b>Non dirigenti</b>	n.d.	n.d.	n.d.

Tabella 16

Qual è il totale della retribuzioni di risultato/premio previsto ed erogato?				
	Importo massimo previsto (€)	Importo eventuale acconto erogato (€)	Mese e anno erogazione acconto	Importo erogato a saldo (o complessivo in caso di assenza acconti) (€)
<b>Dirigenti di I fascia e assimilabili</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Dirigenti di II fascia e assimilabili</b>	64.825	n.d.	n.d.	Non ancora erogato per il 2012
<b>Non dirigenti</b>	323.405	n.d.	n.d.	323.405

Tabella 17

Qual è stata la distribuzione di personale per classi di retribuzione di risultato/premio?				
	mese erogazione	personale per classe di retribuzione di risultato/premio (val.ass.)		
		100% - 90%	89% - 60%	inferiore al 60%
<b>Dirigenti di I fascia e assimilabili</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Dirigenti di II fascia e assimilabili</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Non dirigenti</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Tabella 18

I processi attuati di valutazione e di erogazione dei premi sono stati coerenti con quanto stabilito dal Sistema?						
	processo di valutazione			erogazione premi		
	Si	No	(se No) motivazioni	Si	No	(se No) motivazioni
<b>Dirigenti di II fascia e assimilabili</b>	✓	☐		✓	☐	
<b>Non dirigenti</b>	✓	☐		✓	☐	

Tabella 19

<b>I criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo sono collegati alla <i>performance</i> individuale?</b>					
	Si	No	(se si) indicare i criteri	(se no) motivazioni	data di sottoscrizione
<b>Dirigenti e assimilabili</b>	✓	<input type="checkbox"/>	Correlati agli esiti della valutazione della performance		n.d.
<b>Non dirigenti</b>	✓	<input type="checkbox"/>	Correlati agli esiti della valutazione della performance		n.d.

Tabella 20

<b>Quante unità di personale hanno fatto ricorso alle procedure di conciliazione previste dal Sistema di misurazione di cui all'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 e quali sono stati i loro esiti?</b>			
	Personale che ha fatto ricorso a procedure di conciliazione	Personale per il quale le procedure sono state concluse	Personale per il quale le procedure sono state concluse con esito negativo per il ricorrente
<b>Dirigenti di I fascia e assimilabili</b>	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Dirigenti di II fascia e assimilabili</b>	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Non dirigenti</b>	1	0 (in fase di esame)	n.d.

Tabella 21

<b>I sistemi di misurazione e valutazione sono stati aggiornati, con il richiamo alle previsioni legislative degli obblighi dirigenziali contenute anche nei recenti provvedimenti legislativi e, in primo luogo, nella legge per la prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione?</b>	✓ Si <input type="checkbox"/> No

Tabella 22

