



*Università degli Studi della Tuscia*

**Nucleo di Valutazione**

---

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO  
DEL SISTEMA DI  
VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITA'  
DEI CONTROLLI INTERNI**

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

*Viterbo, Maggio 2014*

## Presentazione e indice

La presente Relazione è stata elaborata dal Nucleo di Valutazione (di seguito Nucleo) dell'Università degli Studi della Tuscia secondo quanto disposto dall'art. 14, comma 4, lettera a) del D. Lgs. 150/2009 e seguendo le indicazioni di cui alle delibere n. 4/2012 e n. 23/2013 della Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito CiVIT) ora Autorità Nazionale Anti Corruzione (di seguito ANAC). Il Nucleo ha preso atto, come da e\_mail dell'ANVUR inviata in data 23/04/2014, che la scadenza per la presentazione della Relazione è stata, anche per quest'anno, prorogata al 31 maggio 2014.

La Relazione riassume le valutazioni del Nucleo sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e contiene alcune proposte per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance*. In particolare, questo documento intende evidenziare le azioni di miglioramento che l'Amministrazione ha posto rispetto a suggerimenti formulati dal Nucleo stesso nel corso del 2013, le principali variazioni intervenute nel funzionamento del suddetto sistema, le criticità che il Nucleo ha riscontrato ed i possibili miglioramenti futuri.

L'analisi si concentra sugli aspetti che CIVIT ha ritenuto prioritari nell'ambito della delibera n. 23/2013, tenuto conto delle peculiarità dei sistemi di valutazione delle Università:

- a) *Performance* organizzativa
- b) *Performance* individuale
- c) Processo di attuazione del ciclo della *performance*
- d) Infrastruttura di supporto
- e) 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
- f) Definizione e gestione degli standard di qualità
- g) Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione
- h) Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV.

Al fine di agevolare la lettura della Relazione, appare utile precisare quanto segue:

a) conformemente alle indicazioni fornite dalla CIVIT con la delibera 23/2013, la Relazione non dà conto degli obblighi in materia di trasparenza a cui gli OIV sono tenuti ai sensi dell'art. 14 comma 4 del D.Lgs. n. 150/2009. In considerazione della entrata in vigore del D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" l'ANAC ha, infatti, stralciato dalla suddetta delibera l'attestazione sull'assolvimento di tali obblighi dettando specifiche disposizioni con delibera n. 50/2013.

b) Riguardo alla valutazione delle *performance* individuali, il NdV nella seduta n. 5 del 21 marzo u.s. si è già espresso sulla formulazione della proposta di valutazione del Direttore Generale relativa al II semestre 2013. Gli obiettivi saranno analizzati per mezzo di schede compilate, sulla base degli esiti del monitoraggio al 31/12/2013 effettuato dalla Struttura tecnica permanente, come previsto dal sistema previsto dal Piano delle *performance* par. 6.2. Con la stessa metodologia saranno valutati i dipendenti di categoria EP.

La valutazione del Nucleo è stata operata sulla base dell'analisi delle criticità riscontrate con la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni anno 2013, sulla Validazione della Relazione della *performance* anno 2012, e dei miglioramenti posti in essere con il ciclo avviato con l'ultimo Piano della *performance* adottato – Piano della *performance* 2014/2016.

Le fonti documentali utilizzate sono le seguenti:

- nota sulle informazioni necessarie ad elaborare la "Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni" per l'anno 2013;

- Riscontri del Direttore Generale alla predetta nota;
- Piano della *performance* 2013-2015;
- Allegato al Piano della *performance* 2013-2015: “Definizione ed adozione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*”;
- Piano della *performance* 2014-2016;
- Allegati al Piano della *performance* 2014-2016: “Definizione e adozione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*”; “Obiettivi strategici ed obiettivi operativi”; “Obiettivi Direttore Generale”; “Obiettivi Dirigente”.

Il Nucleo di Valutazione, costituito con decreto rettorale n. 384/13 del 10.04.2013, risulta così composto:

Prof. Raffaele SALADINO, Coordinatore ( decreto rettorale n. 244/14 del 27.03.2014)

Dott. Paolo ANNUNZIATO

Prof.ssa Maria Francesca RENZI

Dott. Francesco SARPI

Dott.ssa Emanuela STEFANI

Sig. Lorenzo PALAZZI , rappresentante degli studenti (decreto rettorale n. 411/13 del 16.04.2013)

La Relazione, approvata dal Nucleo di Valutazione verbale n. 9/2014 del 26/05/2014, è articolata nei seguenti paragrafi e sotto paragrafi.

## 2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione

### 2.1 *Performance* organizzativa

#### 2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

#### 2.1.2 Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

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

### 2.2 *Performance* individuale

#### 2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

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

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

### 2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

### 2.4 Infrastruttura di supporto

### 2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

## 3. Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni

### 3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

### 3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

## 4. Definizione e gestione di standard di qualità

## 5. Coinvolgimento degli stakeholder

## 6. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV

## 7. Proposte di miglioramento del ciclo di gestione della *performance*

Costituisce parte integrante della presente Relazione l'Allegato “Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della *performance* precedente”.

- ***Performance* organizzativa**

- Definizione di obiettivi, indicatori e target

L'attività di valutazione del Nucleo ha riguardato l'intero processo a sostegno della *performance* organizzativa, con riferimento alla definizione degli obiettivi, alla misurazione ed al monitoraggio periodico degli indicatori ed alla valutazione dei risultati.

Quanto alla definizione degli obiettivi, seguendo le indicazioni delle Linee guida CIVIT, la verifica si è concentrata sui seguenti aspetti:

- processo di definizione degli obiettivi, a partire da una corretta analisi dell'ambiente esterno e dell'ambiente interno;
- presenza dei seguenti attributi qualificanti della logica dell'intervento:
  - chiarezza;
  - specificità e misurabilità;
  - riferibilità ad un arco temporale predeterminato,
  - correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
  - rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
  - presenza di indicatori di outcome;
  - specificazione dei legami tra indicatori, obiettivi e target;
  - idoneità alla rilevazione effettiva della *performance*.

Sulla base dell'analisi del Piano della *performance* 2013-2015 e del funzionamento del sistema di misurazione e valutazione nel corso del 2013, il Nucleo ritiene di confermare gran parte dei giudizi espressi nella Relazione dello scorso anno. Si ritiene, difatti, che:

- sia stata correttamente impostata la definizione degli obiettivi su una analisi del contesto socio-economico di riferimento in cui opera l'Ateneo e di quello interno. Quest'ultimo, in particolare, è stato illustrato in maniera dettagliata anche nel Piano della *performance* 2013-2015 attraverso un'analisi SWOT, così come anche nei Piani relativi agli anni precedenti. In tal modo si dà conto, in maniera precisa e dettagliata, per le sei "dimensioni" ritenute rilevanti (organizzazione, risorse umane, risorse strumentali ed economiche, "salute finanziaria", didattica, ricerca) dei punti di forza e dei punti di debolezza, individuando al tempo stesso le minacce e le opportunità di sviluppo;
- anche per effetto di quanto sopra, gli obiettivi siano stati definiti coerentemente con le esigenze della collettività di riferimento, le missioni istituzionali, le priorità politiche e le proprie strategie. Il Piano della *performance* 2013-2015 evidenzia il necessario collegamento tra gli obiettivi strategici e le "Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università" definite ai sensi dell'art. 1-ter del decreto legge 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43, sulla base delle quali gli Atenei devono adottare programmi triennali;
- gli obiettivi siano declinati in maniera generalmente chiara, specifica e misurabile, associando a ciascuno uno o più indicatori, prevalentemente quantitativi, e uno o più target di riferimento. L'Amministrazione ha selezionato gli indicatori previa effettuazione di specifici test di validazione della qualità, come suggerito dalla delibera CiVIT 89/2010. Su richiesta del Nucleo il risultato dei test è stato trasmesso dall'Amministrazione ed è riportato in allegato alla presente Relazione.
- i target scelti siano in diversi casi frutto di autovalutazione, indicati nella forma di percentuale in aumento rispetto al target raggiunto nell'anno precedente (vedi albero *performance* e monitoraggio indicatori). Rispetto allo scorso anno, si osserva un più diffuso ricorso al *benchmarking* nel Piano della *performance* 2013/2015 per la definizione degli indicatori (tra i quali: C1 Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al DM 47/2013 e A3 Tasso occupazione dalla fonte Almalaurea), anche a seguito del suggerimento fornito dal Nucleo nella Relazione dello scorso anno.

- ha collegato gli obiettivi dirigenziali ai corrispondenti obiettivi operativi. Anche nel Piano delle *performance* 2013-2015, come per il triennio precedente, l'Ateneo identifica gli obiettivi strategici prendendo in considerazione 3 aree chiave dell'Ateneo: Didattica; Ricerca; Servizi strumentali alle funzioni istituzionali. Per ogni obiettivo strategico l'Ateneo ha identificato uno o più obiettivi operativi e, a cascata, obiettivi individuali associando indicatori e target per il monitoraggio dei risultati. Resta comunque l'esigenza, messa in evidenza dal Nucleo nella relazione dello scorso anno, di definire indicatori e target verificando la piena coerenza delle misure individuate rispetto agli obiettivi strategici sui quali l'Ateneo si è impegnato. Ciò al fine di garantire l'ottimizzazione del sistema di monitoraggio e di favorire il conseguimento progressivo degli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione (individuali, operativi e strategici);
- si conferma che l'Amministrazione ha individuato alcuni indicatori di "outcome", con specifico riferimento alla attività "core" della didattica e della ricerca, mentre quelli riferiti agli obiettivi dell'area amministrativo-gestionale sono in prevalenza indicatori "output".
- Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Per assicurare il monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi programmati e, quindi, della verifica del grado di raggiungimento dei risultati, anche nel corso del 2013 è stata utilizzata la piattaforma *on-line* per il monitoraggio della *performance*, il cui accesso è consentito, in modalità di visualizzazione completa di tutti gli obiettivi, a tutti i componenti del Nucleo ed ai Dirigenti.

Nel corso del 2013 il monitoraggio degli indicatori è stato realizzato due volte, in linea con le indicazioni della CiVIT (cfr. delibera Civit n. 1/2012), sebbene sia stato necessario adeguare la periodicità della raccolta dei dati alla effettiva disponibilità degli stessi (si pensi, ad esempio, al tasso di occupazione calcolato annualmente).

Si ritiene opportuno tener conto della riorganizzazione avviata con la nomina del Direttore generale a decorrere dal 1 luglio 2013, che ha comportato uno slittamento delle attività in argomento. In riferimento al primo semestre il monitoraggio è stato avviato il 30/09/2013, e formalmente con nota del 16 ottobre 2013 è stato sollecitato il completamento dell'inserimento dei dati. Non c'è stato riscontro degli esiti sul primo monitoraggio.

Il monitoraggio al 31/12/13 è stato avviato con nota del 19/02/2014, si è concluso e sono attualmente in fase di verifica i dati raccolti.

E' necessario sottolineare che con D.D.G. 771 del 2/08/2013 sono stati conferiti gli incarichi dirigenziali per la I e III divisione, di conseguenza il Piano della *performance* 2013-15 è stato integrato e modificato con D.R. 829/2013 del 18/09/2013.

Circa le modalità di svolgimento delle attività rappresentate al Nucleo, si precisa che la Struttura tecnica permanente (STP) presieduta dal Dott. Braccini sta lavorando sui dati del monitoraggio al 31/12/2013, con il coinvolgimento di tutti i componenti la STP nell'analisi della documentazione prodotta a supporto degli obiettivi operativi. Seguirà un lavoro di dettaglio da parte del gruppo ristretto, in seno alla STP, per i temi della *performance*; non appena le risultanze saranno elaborate, potranno essere trasmesse al NdV.

Rinviando al paragrafo 2.4 per una più compiuta analisi dei punti di forza e di debolezza della piattaforma di monitoraggio, il Nucleo intende esprimere un giudizio complessivamente positivo sul suo avvio. Tale giudizio si basa non solo sulla possibilità che tale strumento offre di disporre di un quadro aggiornato e sintetico dello stato di avanzamento degli obiettivi, ma anche sulle potenzialità che la piattaforma può offrire per un miglioramento del ciclo della *performance*. Al tempo stesso, occorre notare che, parallelamente alla messa a regime della piattaforma, non è stato più prodotto il rapporto di monitoraggio semestrale degli obiettivi precedentemente realizzato.

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

Concentrando l'attenzione sui contenuti degli ultimi due Piani della *performance*, la metodologia di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa adottata dall'Ateneo risulta caratterizzata da un sufficiente livello di chiarezza nella definizione degli obiettivi, con un *cascading* degli obiettivi di livello diverso ben strutturato. Ciò premesso, si ritiene opportuno associare gli obiettivi operativi a processi primari e di supporto che vengono gestiti nelle 3 aree strategiche. Questo permetterebbe di valorizzare il monitoraggio dei risultati ponendo le condizioni per avviare azioni di miglioramento che, di anno in anno, contribuirebbero al conseguimento degli obiettivi strategici previsti nel piano triennale.

Il giudizio sulla metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa può basarsi sul processo di costruzione del Piano e, in particolare, sulle fasi realizzate ed i soggetti coinvolti nella definizione degli obiettivi. Al riguardo, occorre sottolineare che la collaborazione dei responsabili di numerosi servizi alla redazione del Piano, combinata con il coordinamento garantito dal Dirigente I e II divisione per il piano 2013/2015, dal Direttore Generale per il Piano della *performance* 2014/2016, costituiscono una premessa importante per assicurare la necessaria condivisione di tale strumento.

In sede di monitoraggio, i responsabili degli obiettivi interessati sono invitati formalmente ad inserire la documentazione a supporto allegandola direttamente nell'apposito campo della piattaforma. E' stato inoltre creato un campo note, obbligatorio, in cui si invitava ad inserire le informazioni per meglio esplicitare le eventuali criticità, nonché le fonte dati.

Nel Piano della *performance* 2014-2016, è stato attivato un generale sistema di valutazione della *performance* organizzativa estesa a tutto l'Ateneo, con l'estensione della valutazione anche alle cat. B, C e D senza ruolo di responsabilità. La previsione c'era anche negli anni precedenti, ma non era stata ancora attuata per via del Patto siglato tra OO.SS. e Governo.

Il Nucleo aveva evidenziato l'utilità di rafforzare la rappresentazione della *performance*, anche con strumenti che, rielaborando e sintetizzando le informazioni rese disponibili dal sistema di misurazione e valutazione, siano adattati ai diversi utenti ("cruscotti" differenziati in base agli utilizzatori). Sulla base di questa indicazione l'accesso alla piattaforma è stato differenziato per livelli, in relazione al soggetto responsabile del conseguimento degli obiettivi, per quanto riguarda gli obiettivi dirigenziali; per quanto riguarda, invece, gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi, l'accesso per l'inserimento dei dati e delle carte di lavoro è riservato agli uffici a cui competono le relative attività. Il Direttore Generale ha accesso a tutti i livelli del sistema di monitoraggio.

Nel corso del 2012 l'Ateneo aveva realizzato una indagine con metodologia CAF limitatamente all'amministrazione centrale. Lo scorso anno tale indagine è stata realizzata dal Dirigente della Div. I, avviata con nota prot. n. 4143 del 12 aprile 2013 ed è stata rivolta al personale dell'Amministrazione centrale. Il relativo questionario, come per gli anni passati, è stato inserito sulla piattaforma *moodle*, ed aperto per la compilazione nell'arco 12 aprile – 20 aprile 2013.

- ***Performance individuale***

- Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Riguardo alla valutazione della *performance* individuale, l'Ateneo ha informato il Nucleo sulle modalità di valutazione. In particolare, il Rettore, ai fini dell'individuazione degli obiettivi per il Direttore Generale, si è confrontato, preliminarmente, con il Dirigente per individuare gli ambiti rilevanti di intervento significativi. Gli obiettivi dirigenziali sono stati assegnati previo confronto del Direttore Generale con il dirigente. Con la predetta nota veniva inviata al dirigente la bozza di decreto con l'elencazione degli obiettivi al fine di acquisire eventuali e/o osservazioni ovvero proposte di obiettivi ulteriori. Nel corso del 2013 sono state, altresì, svolte specifiche attività e organizzati incontri al fine di coinvolgere il personale di cat. EP e D nella fase di individuazione

degli obiettivi. Il DG ha inviato formale richiesta ricordando che detti obiettivi devono essere rivisti in coerenza con gli obiettivi del personale EP e coerenti con gli obiettivi descritti nel Piano della *performance* 2013-2015.

In relazione al processo di assegnazione degli obiettivi e dei relativi indicatori e target il Nucleo prende atto che sono state poste in essere una serie di azioni di miglioramento. In particolare, nella fase di monitoraggio, la compilazione degli obiettivi dei dirigenti è avvenuta in un periodo successivo rispetto a quella riferita al personale di categoria EP, al fine di garantire il processo di *cascading* degli obiettivi dei dirigenti stessi. In questo modo gli obiettivi operativi sono stati declinati direttamente da quelli strategici.

Il Nucleo ha verificato che è stata predisposta una nuova piattaforma attraverso la quale vengono definiti gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi secondo un processo a “cascata temporale”. L'Amministrazione dichiara di prevedere per il 2014 la possibilità di misurazione anche gli obiettivi strategici. Tali innovazioni sono coerenti con quanto richiesto dal Nucleo nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni anno 2013, nella quale veniva espressamente segnalato di porre maggiore attenzione all'albero delle *performance*, di assicurare un collegamento più chiaro tra obiettivi strategici, obiettivi operativi e obiettivi individuali.

Il Nucleo sottolinea che ad oggi ancora permane un disequilibrio e disomogeneità tra quanto previsto per le Divisioni 1 e 2 (da cui dipendono attività sicuramente più complesse) e quanto previsto per la Divisione 3 (a cui sono affidati i servizi tecnici, di economato ed informatici).

Difatti, nel sistema attuale, mentre alla Divisione 3 sono attribuiti obiettivi generici e difficilmente valutabili (secondo i parametri e le indicazioni della CIVIT), alle Divisioni 1 e 2 sono assegnati obiettivi molto più specifici e dettagliati, con una oggettiva maggiore possibilità di monitorare e valutare eventuali scostamenti rispetto ai target.

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali del personale dirigente e di posizione EP e D con ruolo di responsabilità si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti dagli obiettivi prestazionali, ma è opportunamente integrato, secondo percentuali diverse, con la valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ad obiettivi comportamentali, connessi a capacità direzionali ed organizzative.

Inoltre il dirigente, in occasione della stipula del contratto, esprime condivisione in relazione agli obiettivi assegnati, obiettivi, peraltro, già condivisi in fase di conferimento.

Nel Piano 2013/2015 l'Amministrazione ha allineato la numerazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi in modo da facilitarne la lettura e valutazione dei risultati in fase di monitoraggio. In particolare, per quanto riguarda il Direttore Generale, gli obiettivi assegnati, non sono sempre direttamente e immediatamente riconducibili ai singoli obiettivi strategici. Relativamente ai dirigenti si è ritenuto opportuno mantenere il codice delle aree e degli obiettivi strategici per dare evidenza al processo di *cascading*.

- Misurazione e valutazione della *performance* individuale

Nella relazione precedente il Nucleo aveva evidenziato l'impossibilità di valutare i risultati in relazione alla *performance* individuale in quanto l'amministrazione non aveva ancora provveduto alla valutazione delle stesse. L'Amministrazione non ha provveduto nel 2013 alla misurazione e valutazione della *performance* individuale per le categorie diverse dai dirigenti e dagli EP in ragione dell'accordo siglato tra Governo e Sindacati sulla non applicazione del sistema premiale di cui al D.lgs.150/2009 sulle risorse storiche dei fondi della contrattazione. Dal 2014 è comunque prevista la valutazione delle *performance* del personale di cat. D ai fini della corresponsione di parte dell'indennità di responsabilità (30%).

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

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali del personale dirigente (Direttore Generale e dirigenti) e di posizione EP e D con ruolo di responsabilità si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti dagli obiettivi prestazionali, ma è opportunamente integrato con la valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ad obiettivi comportamentali, connessi a capacità direzionali ed organizzative.

Relativamente agli obiettivi assegnati al Direttore generale nel Piano 2013-2015 sono presenti obiettivi prestazionali per i quali sono stati individuati indicatori, target e peso % per la valutazione. È da sottolineare che non per tutti gli obiettivi sono chiari gli indicatori e il relativo target.

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali del personale dirigente e di posizione EP e D con ruolo di responsabilità si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti dagli obiettivi prestazionali, ma è opportunamente integrato, secondo percentuali diverse, con la valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ad obiettivi comportamentali, connessi a capacità direzionali ed organizzative.

Nel Piano della *performance* 2013-2015, a differenza di quanto fatto nel Piano della *performance* 2014-2016, non sono stati specificati gli obiettivi dirigenziali. Inoltre, al Piano non sono allegati i piani operativi, sebbene il Nucleo abbia avuto accesso al monitoraggio degli obiettivi individuali attualmente in corso.

Per quanto riguarda il Piano della *performance* 2013-2015 gli obiettivi dei Dirigenti sono stati inseriti nel Piano a metà anno, tenuto conto che in fase di adozione del Piano erano in corso le procedure di nomina del Direttore Generale che, in base allo Statuto, deve fissare gli obiettivi per i dirigenti. Il CdA ha nominato il Direttore il 30 giugno 2013 con contestuale assegnazione di obiettivi. Il Direttore ha provveduto a conferire gli incarichi dirigenziali con la contestuale assegnazione di obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici e operativi, previo confronto con il dirigente. Il Piano è stato, pertanto, integrato con gli obiettivi assegnati dal CdA al Direttore Generale il 30 giugno 2013 e con gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale al dirigente in data 2 agosto 2013.

Una quota (5%) della valutazione del personale dirigenziale, di posizione EP e D con ruolo di responsabilità è stata collegata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale.

Per rispondere all'esigenza di poter monitorare in modo graduale il livello di raggiungimento degli obiettivi prestazionali, nel Piano della *performance* 2014/2016 l'Amministrazione ha previsto un "modello per la valutazione degli obiettivi prestazionali" che attribuisce al raggiungimento di ciascun obiettivo un valore standard pari a 100. In presenza di indicatori quantitativi, come accade nella maggior parte dei casi, il mancato raggiungimento di un obiettivo, con uno scostamento inferiore al 20% del target previsto, comporta l'attribuzione di un punteggio pari a 80. Il punteggio in presenza di scostamenti maggiori uguali a 20% è proporzionalmente rideterminato".

- **Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)**

Come si evince dal Piano della *performance* 2013-2015, i responsabili dei Servizi hanno preso parte alle attività di programmazione e sono stati coinvolti direttamente nella predisposizione del Piano e nel reperimento e analisi delle necessarie fonti informative. Gli stessi responsabili dei Servizi hanno quindi formulato proposte di specifici obiettivi al Rettore, il quale ha provveduto alla loro valutazione; allo stesso modo, il Rettore ha proposto la formulazione del Piano al Consiglio di Amministrazione. Il processo di definizione degli obiettivi si conferma, quindi, di tipo

prevalentemente *bottom-up*. Con l'adozione del Piano della *performance* 2013-2015, sono stati formulati dai responsabili dei Servizi piani operativi descrittivi delle attività e dei tempi previsti per l'implementazione degli obiettivi strategici e di quelli operativi; detti piani operativi, tuttavia, non sono stati messi a disposizione del Nucleo, né pubblicati sul sito dell'Ateneo. Al tempo stesso, il Nucleo ha avuto accesso in modalità lettura alla piattaforma di monitoraggio relativa sia alla *performance* organizzativa che a quella individuale dei dirigenti. Per quanto attiene agli attori, alle fasi e alle attività del processo di monitoraggio, si rinvia alle considerazioni formulate nei paragrafi precedenti. L'introduzione del monitoraggio *on line* ha consentito un consolidamento dei criteri di programmazione. Le fasi del ciclo (monitoraggio intermedio – controllo – analisi – monitoraggio annuale – controllo – analisi del dato) sono state contraddistinte da un miglior controllo strategico, un più efficace meccanismo di comunicazione interna ed esterna, una maggiore trasparenza e una più ampia evidenza del processo svolto.

Al fine di rafforzare la Struttura tecnica permanente a supporto del Nucleo, l'Amministrazione intende integrare tale Struttura con una unità con competenze di ingegneria (Allegato 1 lett. C.4), ciò al fine di supportare il processo di valutazione e monitoraggio.

Per raggiungere questi obiettivi, a partire dall'anno 2012 si è scelto di gestire il monitoraggio della *performance on line* implementando una piattaforma di raccolta dati per la cui realizzazione si è richiesto il supporto tecnico dell'Ufficio Sistemi Informativi.

La piattaforma costituisce uno dei miglioramenti più significativi posti in essere nel corso dell'ultimo anno dall'Ateneo per il rafforzamento delle infrastrutture di supporto al sistema di misurazione e valutazione della *performance*. La piattaforma prevede un accesso attraverso credenziali abilitate in forma diversificata per Dirigenti (operatori nella compilazione del monitoraggio relativo agli obiettivi strategici), personale di categoria EP (operatori nella compilazione del monitoraggio relativo agli obiettivi operativi), membri della struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance*, membri del Nucleo di Valutazione e personale tecnico amministrativo afferente all'Ufficio programmazione, controllo e qualità (che ha condotto il processo di informatizzazione del monitoraggio).

Il funzionamento operativo del sistema avviene nel modo seguente. Ogni operatore, accedendo con le proprie credenziali, visualizza solo gli obiettivi associati al proprio profilo e della cui compilazione è responsabile. Membri del Nucleo, personale afferente alla struttura tecnica permanente e personale dell'ufficio programmazione, controllo e qualità possono accedere per tutto il periodo di monitoraggio in modalità di sola lettura. In fase di caricamento dati, ogni operatore, effettuato l'accesso, visualizza, solo per gli obiettivi di propria competenza, una tabella con le informazioni relative ad ogni obiettivo, indicatore, e target e un campo vuoto dove inserire il valore raggiunto alla data prevista dal monitoraggio. Il sistema abilita automaticamente il campo di compilazione del valore raggiunto al 30 giugno se è in corso il monitoraggio semestrale e al 31 dicembre se è in corso il monitoraggio annuale. Entrambi gli spazi sono abilitati con relativi campo note. Nel caso di valori monitorati durante *performance* di anni precedenti il sistema visualizza il valore raggiunto all'ultimo monitoraggio annuale e semestrale. In questo modo, sia il soggetto che carica il dato, sia i responsabili della struttura permanente di misurazione della *performance* hanno una immediata rappresentazione del trend di ogni variabile analizzata e una visione immediata di eventuali anomalie. Durante la fase di compilazione degli indicatori, il sistema salva ogni valore inserito dall'EP o dal Dirigente proponendolo come valore predefinito all'accesso successivo. Durante il periodo di monitoraggio ogni operatore può modificare i dati immessi. La piattaforma salva comunque tutti gli accessi e le modifiche effettuate, mostrando solo l'ultimo inserimento.

Da quest'anno la piattaforma è stata rinnovata. In particolare, al fine di rendere visibile il processo di valutazione ai soggetti interessati - in primo luogo al Nucleo - e di monitorare gli indicatori in itinere, la piattaforma è stata organizzata in modo tale da consentire l'*upload* di carte di lavoro a supporto dei dati numerici e delle note inserite relative ai singoli obiettivi. Gli uffici sono tenuti a inserire per ogni singolo obiettivo la documentazione attestante le attività svolte per concorrere al

raggiungimento dell'obiettivo assegnato. La piattaforma è stata, altresì, migliorata sotto il profilo della funzionalità.

- **Infrastruttura di supporto**

A partire dall'anno 2012 il monitoraggio della *performance* avviene *on line*, grazie ad una piattaforma di raccolta dati per la cui realizzazione si è richiesto il supporto tecnico dell'Ufficio Sistemi Informativi. La piattaforma costituisce uno dei miglioramenti più significativi posti in essere dall'Ateneo per il rafforzamento delle infrastrutture di supporto al sistema di misurazione e valutazione della *performance*: essa ha consentito sia di snellire il sistema di raccolta e caricamento dei dati, sia di rendere visibile il processo di valutazione ai soggetti interessati, in primo luogo al Nucleo di valutazione, al fine di monitorare gli indicatori *in itinere* ed *ex post*.

La piattaforma prevede un accesso attraverso credenziali abilitate in forma diversificata per Dirigenti (operatori nella compilazione del monitoraggio relativo agli obiettivi strategici), personale di categoria EP (operatori nella compilazione del monitoraggio relativo agli obiettivi operativi), membri della struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance*, membri del Nucleo di Valutazione e personale tecnico amministrativo afferente all'Ufficio programmazione, controllo e qualità (che ha condotto il processo di informatizzazione del monitoraggio).

L'attuazione della piattaforma *on line* è avvenuta attraverso una serie di fasi successive. Una volta creata la struttura informatica si è proceduto all'inserimento nel sistema degli obiettivi: per ognuno di essi è stato abilitato l'accesso diversificato agli utenti in scrittura/lettura del dato e si è resa disponibile la possibilità di compilazione entro un determinato periodo di tempo (il periodo di monitoraggio è precedentemente comunicato tramite nota dell'amministrazione), oltre il quale il sistema, pur mantenendo l'accesso a tutti gli account abilitati, non consentiva più alcuna modifica dei dati inseriti.

Per ogni valore inserito il sistema effettua un controllo sulla natura del valore inserito (numerico o testuale) e sulla sua forma (percentuale, decimale, ecc.). Ogni operatore, accedendo con le proprie credenziali, visualizza solo gli obiettivi associati al proprio profilo e della cui compilazione è responsabile. Membri del Nucleo, personale afferente alla struttura tecnica permanente e personale dell'ufficio programmazione, controllo e qualità possono accedere per tutto il periodo di monitoraggio in modalità di sola lettura.

In fase di caricamento dati, ogni operatore, effettuato l'accesso, visualizza, solo per gli obiettivi di propria competenza, una tabella con le informazioni relative ad ogni obiettivo, indicatore, e target e un campo vuoto dove inserire il valore raggiunto alla data prevista dal monitoraggio. Il sistema abilita automaticamente il campo di compilazione del valore raggiunto al 30 giugno se è in corso il monitoraggio semestrale e al 31 dicembre se è in corso il monitoraggio annuale. Entrambi gli spazi sono abilitati con relativi campo note. Nel caso di valori monitorati durante *performance* di anni precedenti il sistema visualizza il valore raggiunto all'ultimo monitoraggio annuale e semestrale. In questo modo, sia il soggetto che carica il dato, sia i responsabili della struttura permanente di misurazione della *performance* hanno una immediata rappresentazione del trend di ogni variabile analizzata e una visione immediata di eventuali anomalie.

Durante la fase di compilazione degli indicatori, il sistema salva ogni valore inserito dall'EP o dal Dirigente proponendolo come valore predefinito all'accesso successivo. Durante il periodo di monitoraggio ogni operatore può modificare i dati immessi. La piattaforma salva comunque tutti gli accessi e le modifiche effettuate, mostrando solo l'ultimo inserimento

Il sistema è caratterizzato da una forte flessibilità e da una facilità nell'inserimento/modifica dei dati da parte dei diretti interessati: è possibile scaricare i dati di monitoraggio relativi all'intero piano in poco tempo, con la certezza di disporre di valori non trascritti (poiché si effettua il download di dati

direttamente inseriti dall'operatore che ne è responsabile) e senza bisogno di unire diverse base dati per ottenere il quadro del monitoraggio completo. Gli organi abilitati possono inoltre seguire in tempo reale le fasi del monitoraggio attraverso accessi diversificati e in sola lettura.

La Figura 1 riporta, a titolo di esempio, una sezione della piattaforma di monitoraggio dell'Ateneo della Toscana. Tale sezione è rappresentativa della struttura della piattaforma, dell'articolazione per obiettivi e delle informazioni richieste agli operatori in fase di *upload*.

**Figura 1 – Piattaforma di monitoraggio dell'Università della Toscana: esempio della struttura Area strategica C - Servizi strumentali alle funzioni istituzionali**

Obiettivo Strategico			Monitoraggio					
Obiettivo	Indicatore	Target	Periodo	Valore previsto	Dato al 31/12/2012	Dato al 31/12/2013	Dato al 30/06/2013	Note (OBBLIGATORIE)
C5 - Miglioramento performance organizzativa individuale	Applicazione sistema di valutazione del personale per i dipendenti di categoria D	SI	Anno Solare					

  

Obiettivo Dirigente			Monitoraggio					
Obiettivo	Indicatore	Target	Periodo	Valore previsto	Dato al 31/12/2012	Dato al 31/12/2013	Dato al 30/06/2013	Note (OBBLIGATORIE)
C5.1 - Sistema valutazione personale cat. D	Proposta definizione obiettivi, in linea con delibere Civit, per i dipendenti di categoria D dell'Amministrazione Centrale e Strutture decentrate.	Presentazione proposta al Direttore Generale	Anno solare					
C5.2 - Revisione trattamento accessorio	Proposta revisione trattamento accessorio 2014 in linea con la più recente normativa vigente in materia	Presentazione proposta al Direttore Generale	Anno Solare					

  

Obiettivo Operativo			Monitoraggio					
Obiettivo	Indicatore	Target	Periodo	Valore previsto	Dato al 31/12/2012	Dato al 31/12/2013	Dato al 30/06/2013	Note (OBBLIGATORIE)
C5.1 - Miglioramento performance organizzativa individuale	Applicazione del sistema di valutazione del personale di categoria D coinvolti nelle funzioni connesse al raggiungimento degli obiettivi del piano della performance	Valutazione positiva di almeno 75%	Anno Solare					

Nel corso del 2013 sono stati realizzati una serie di miglioramenti della piattaforma che ne hanno rafforzato la funzione di supporto conoscitivo all'attività di monitoraggio della *performance*. Tra i più significativi, si segnalano i seguenti:

- innanzitutto, la grafica della piattaforma è molto più chiara, con un uso di colori, caratteri e intestazioni di riga e colonna che rende più fruibile il contenuto informativo;
- seguendo un suggerimento formulato dal Nucleo, la piattaforma è stata organizzata in modo tale da consentire l'upload di carte di lavoro a supporto dei dati numerici e delle note inserite relative ai singoli obiettivi. Gli uffici sono tenuti a inserire per ogni singolo obiettivo la documentazione attestante le attività svolte per concorrere al raggiungimento dell'obiettivo assegnato. La piattaforma è stata, altresì, migliorata sotto il profilo della funzionalità.
- la procedura per il monitoraggio è stata predisposta anche per la rilevazione degli indicatori relativi agli obiettivi strategici. Tuttavia, non è presente il relativo grado di raggiungimento al pari di quanto avviene per gli obiettivi operativi;
- è stato predisposto un campo ("note") in cui andrebbe riportata obbligatoriamente la fonte dei dati inseriti per il monitoraggio;
- la piattaforma è stata adeguata per rendere i criteri di definizione dei target omogenei (nel corso del monitoraggio dello scorso anno, si era rilevato che in alcuni casi il target era espresso in misura percentuale, ma la relativa misurazione avveniva in valori assoluti);
- è stata attivata la funzione di download in formato excel o calc che consente di salvare integralmente i dati contenuti nella piattaforma, semplificando la possibilità di effettuare eventuali elaborazioni. Il grado di raggiungimento dei vari obiettivi, una volta calcolato secondo le specifiche ricevute, può anche essere rappresentato graficamente, compatibilmente con la salvaguardia della leggibilità complessiva del sito e del suo funzionamento in termini di carico banda;

- per il Piano della *performance* 2013-2015 gli Uffici Sistemi Informativi e Programmazione, controllo e qualità hanno predisposto un sistema con una “logica” migliorata volta a raccogliere i suggerimenti pervenuti durante il primo anno di attività. In particolare, nella piattaforma di monitoraggio del 2013, per gli obiettivi presenti anche nel piano relativo all’anno precedente, sono stati inseriti i target raggiunti al 31/12/2012, in modo tale che ciascun responsabile potesse avere un immediato riscontro dell’andamento dell’obiettivo stesso nell’anno precedente. La piattaforma informatica è stata realizzata anche per consentire di consultare e confrontare con facilità e immediatezza i monitoraggi degli anni passati.
- **Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione**

Nel Piano della *performance* 2013-2015 l’Amministrazione ha tenuto conto, in sede di definizione degli obiettivi, degli indicatori e relativi target, delle criticità riscontrate in sede di monitoraggio 2012.

Quanto alla concreta capacità del sistema di misurazione e valutazione di orientare il processo di adattamento degli obiettivi e, dunque, di evidenziare e correggere gli eventuali gap tra obiettivi definiti ex ante e risultati concretamente rilevati in itinere, occorre segnalare che, come evidenziato dall’Allegato 1 (lett. A.3) della relazione dello scorso anno, le eventuali criticità rilevate dai monitoraggi semestrali non si sono potute tradurre, sino allo scorso anno, in adattamenti degli obiettivi a causa dei limiti temporali che l’amministrazione ha riscontrato.

Al fine di superare questa criticità l’Amministrazione ha attivato, anche per il 2013, sulla piattaforma multimediale *moodle* un sistema volto a monitorare il grado di conseguimento degli obiettivi in corso d’anno. La struttura tecnica di supporto al Nucleo ha esaminato le risultanze del monitoraggio e le evidenze correlate ai singoli obiettivi attestanti le attività svolte alla data del 31/12/2013.

Le predette risultanze vengono utilizzate per la valutazione del personale di cat. EP e dirigenziale, ad oggi solo per i dirigenti, come risulta dai verbali n.5/2014 del 21/03/2014, n. 6/2014 del 15/04/2014 e n. 7/2014 del 24/04/2014. Le predette risultanze sono state utili anche per rimodulare gli obiettivi contenuti nel Piano della *performance* 2014-2016.

Si rileva, infine, che con D.R. 1039/13 del 11.12.2013 è stato istituito il “Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” (CUG). Secondo l’art. 17 dello Statuto di Ateneo, il CUG promuove, in particolare, la cultura delle pari opportunità e il rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo. L’istituzione del CUG costituisce la premessa per una progressiva adozione di obiettivi specificamente riferiti alle pari opportunità, rispondendo in tal modo alla sollecitazione rivolta dalla CIVIT (ora ANAC) all’Ateneo nel “Rapporto individuale sull’avvio del ciclo di gestione della *performance* per l’annualità 2013”.

- **INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI**

- **Integrazione con il ciclo di bilancio**

Nella relazione elaborata lo scorso anno, il Nucleo aveva fatto presente che il processo di redazione del Piano della *performance* e quello di programmazione economico-finanziaria utilizzavano sistemi diversi senza scambio automatico di informazioni. Pur in presenza di una sequenza temporale dei processi tale da consentire l'integrazione tra i due strumenti (il bilancio viene approvato a dicembre, la redazione del Piano viene effettuata a inizio anno), il coordinamento tra i vari soggetti/uffici coinvolti nei relativi processi poteva essere migliorato, soprattutto dal punto di vista del coordinamento. Ciò dipendeva anche dal fatto che nel 2013 il bilancio è stato predisposto secondo un sistema di contabilità finanziaria che rendeva più difficile il collegamento tra programmazione finanziaria e piano della *performance*.

L'amministrazione ha tuttavia posto in essere dei correttivi volti ad affrontare tali criticità, a partire dall'emanazione, con D.R. n. 875/2013 del 03.10.2013, del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (RAFC).

Una maggiore integrazione tra gli strumenti di programmazione economica e Piano della *performance* dovrebbe realizzarsi nel 2014 con l'introduzione a regime del sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica di cui al d.lgs. 27 gennaio 2012, n. 18 e al nuovo RAFC. A settembre 2013 sono state, infatti, avviate le procedure contabili correlate alla predisposizione del bilancio unico secondo tale sistema di contabilità.

L'art. 6 del RAFC prevede l'adozione da parte del Rettore di Linee guida generali in cui sono definiti gli obiettivi prioritari della gestione. Questi ultimi coincidono con gli obiettivi strategici (aree strategiche didattica e ricerca) del Piano della *performance* 2014/2016.

Ciascun centro di spesa, sulla base delle suddette Linee guida, formula una proposta di piano operativo, in cui riporta gli obiettivi operativi che si propone di raggiungere, esplicitati anche mediante il ricorso a misure quantitative (indicatori maggiormente usati per la relativa missione o programma o conformi con quelli previsti nelle linee guida), e le attività programmate per il triennio relativamente alle missioni e ai programmi. Parallelamente, ogni centro di spesa elabora una proposta di *budget*, in cui indica le risorse necessarie per le azioni programmate, quelle disponibili e quelle ulteriori. Il CdA assegna, a valle della procedura di negoziazione prevista dal RAFC, un *budget* finalizzato a finanziare gli obiettivi che il centro di spesa si è dato.

- **Integrazione con gli altri sistemi di controllo**

L'Ateneo non si avvale di uno specifico sistema informativo dedicato per le attività di programmazione e controllo: per queste ultime, infatti, si avvale dei sistemi informativi di supporto all'attività amministrativa (quale, ad esempio, il sistema informativo contabile, per la valutazione degli aspetti inerenti alla gestione economico-finanziaria) e di alcune fonti informative *ad hoc* (come quelle relative alla *customer satisfaction*), e, soprattutto, di quelle inerenti alle attività di programmazione della didattica e della ricerca proprie delle Università.

Come specificato in precedenza, il monitoraggio delle attività e dello stato di avanzamento degli obiettivi contenuti nel Piano della *performance* viene effettuato prevalentemente attraverso la piattaforma di monitoraggio *on line*.

## • **DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ**

In data 17.12.2013 sono stati adottati dal CdA, su proposta del Direttore Generale, gli standard di qualità, che integrano la Carta dei servizi adottata dall'Ateneo.

In questa prima fase sono stati individuati a campione 15 servizi rivolti a 5 tipologie di utenza: studente, mondo imprenditoriale, laureato, personale tecnico-amministrativo e personale docente.

I 15 servizi per i quali sono stati definiti standard di qualità sono i seguenti:

1. Immatricolazioni
2. Rimborso tasse
3. Trasferimento da altro ateneo
4. Trasferimento ad altro ateneo
5. Duplicati libretti
6. Passaggio ad altro corso di laurea
7. Rinuncia agli studi
8. Domanda di laurea
9. Concessione prestito bibliotecario
10. Mobilità Erasmus
11. Supporto per orientamento in uscita
12. Affidamento incarichi per servizi
13. Attivazione di convenzione per tirocini
14. Mobilità interna
15. Concessione anno sabbatico

Le dimensioni utilizzate per rappresentare la qualità effettiva di ogni servizio sono le seguenti:

- Accessibilità,
- Tempestività
- Trasparenza.

Rispetto alle indicazioni fornite dalla delibera CIVIT 88/2010 non è stata considerata, invece, l'efficacia, intesa come "la rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso".

Per ognuna delle dimensioni considerate, l'Ateneo ha correttamente individuato la sottodimensione, l'indicatore, la formula per il monitoraggio dell'indicatore, il valore programmato. In particolare, data la tipologia di servizi considerati e le dimensioni della qualità utilizzate, gli indicatori consistono quasi esclusivamente nella pubblicazione sul sito web dell'amministrazione di determinate informazioni, con valori programmati in genere molto omogenei.

Quanto al processo di definizione degli standard, sono stati coinvolti sia i responsabili degli uffici per l'individuazione dei servizi e dei relativi standard, sia gli studenti come principali destinatari dei servizi. Tramite la collaborazione della Dott.ssa Elsa Serpico, dottoranda di ricerca, sono state svolte indagini tramite colloqui e interviste telefoniche.

Per il monitoraggio degli standard non è ancora stata implementata una procedura sistematica. Nel piano della *performance* 2014-16 la definizione di tutti gli standard di qualità rappresenta un obiettivo sia dei dirigenti che del Direttore Generale. Soltanto una volta terminata questa fase l'Ateneo prevede di procedere al monitoraggio degli stessi.

Il collegamento tra gli standard qualitativi ed il ciclo della *performance* – espressamente richiesto dalla delibera CIVIT 3/2012 – appare garantito dalla coerenza e compatibilità tra alcuni obiettivi di performance ed alcuni standard (ad esempio, in tema di orientamento e di mobilità internazionale).

L'Università, nel corso del 2014, terminata la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale, attualmente in fase di definizione, si è impegnata a pubblicare gli standard di qualità per tutti i

processi di propria pertinenza che comportano come risultato finale (*output*) l'erogazione di un servizio pubblico.

#### • **COINVOLGIMENTO DEGLI *STAKEHOLDERS***

Il coinvolgimento degli *stakeholders* è garantito in varie fasi della programmazione delle attività dell'Ateneo ed all'interno degli stessi Organi di governo. Nella organizzazione della didattica vengono sentite le parti sociali.

In merito agli *stakeholders* interni è stato somministrato un questionario al personale (cfr. obiettivo dirigente C6.2 del Piano per la performance) volto a rilevare criticità ed eventuali azioni e correttivi da porre in essere nei rapporti con i dipendenti afferenti alle rispettive strutture.

Quanto agli *stakeholders* esterni, l'opinione degli studenti viene rilevata tramite due questionari (il primo, previsto dalla legge 370; il secondo, somministrato in fase di iscrizione e relativo ai servizi) che servono a rilevare le criticità riscontrate nell'erogazione dei servizi e della didattica ed a individuare le azioni di miglioramento.

Inoltre, sempre in riferimento a gli *stakeholders* esterni, vanno anche segnalati i rapporti con le imprese e le organizzazioni rappresentative delle professioni e delle imprese, le quali vengono consultate sia nell'ambito delle attività di orientamento in uscita nei tavoli del *placement* (cfr. obiettivo dirigente A3.1), sia in fase di istituzione dei nuovi corsi e, a breve (con l'introduzione del sistema AVA), annualmente. L'Ateneo ha intrapreso numerose iniziative concrete per coinvolgere il sistema imprenditoriale, tra cui un *Career Day* annuale, *stage*, curricolari e *post-lauream*, e *project-work* con enti e imprese del territorio.

È attivo all'interno dell'Ateneo un apposito ufficio, l'*Ufficio Ricerca e Rapporti con le imprese*, con l'obiettivo di collegare in maniera più efficace il mondo della ricerca a quello delle imprese. Sono state inoltre intraprese diverse iniziative per sensibilizzare gli interessi delle imprese alla collaborazione in progetti di ricerca comuni, tra cui la creazione di *Spin off*.

#### • **DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV**

Dal punto di vista organizzativo nel corso del 2013 si è consolidato il nuovo assetto organizzativo dell'Ateneo, scaturito dall'entrata in vigore dello Statuto. E' stato ricostituito il Consiglio di Amministrazione dal 1° marzo 2013, nonché il Nucleo di Valutazione mediante la nomina di nuovi componenti e del rappresentante degli studenti (decreti rettorali n. 384/13 del 10 aprile 2013 e n. 411/13 del 16.04.2013). Il Consiglio di Amministrazione del 05.04.2013 verbale n. 2/2013, ha approvato il Piano triennale della *performance* 2013/15, ha inoltre deliberato il conferimento dell'incarico di Direttore Generale (delibera CdA del 28.6.2013, decorrenza 1° luglio 2013) all'Avv. Alessandra Moscatelli. Con D.D.G. n. 771 del 2/08/2013 sono stati conferiti gli incarichi dirigenziali relativi alla Div. I e III, con i relativi obiettivi.

Questo ha comportato la necessità da parte dell'Amministrazione di apportare alcune modifiche al Piano triennale della performance 2013/15 (D.R. n. 829/2013 del 18/09/2013) con l'inserimento del paragrafo 6.2.2 Obiettivi dei dirigenti e l'integrazione dei paragrafi 6.2 Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, al personale dirigenziale, di posizione EP e D con ruolo di responsabilità e 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.

Stante quanto sopra, il monitoraggio per il primo semestre è stato avviato con nota del Direttore Generale prot. n. 7903 del 30/09/2013 indirizzata ai Dirigenti e Capi servizio interessati, è stato sollecitato il completamento con nota del Direttore Generale prot. n. 8417 del 16/10/2013.

Il monitoraggio al 31/12/2013, utile per il calcolo del grado di raggiungimento annuale degli obiettivi, è stato avviato con nota prot. n. 2053 del 19/02/2014. Con D.R. n. 207/2014 del 19/03/2014 è stata modificata la composizione della Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della *performance*, ora presieduta dal dott. Alessio Maria Braccini, ricercatore t.ind.

SSD Secs – p/10 organizzazione aziendale, ed integrata con collaboratori in possesso di specifica professionalità, quali il Dott. Luca Secondi, ricercatore a t.d. SSD Secs – s/03 statistica economica, e la dott.ssa Elsa Serpico, dottoranda di ricerca.

Già nella riunione del NdV del 21 marzo 2014 verbale n. 5/2014 era stata rilevata la incompletezza di alcuni dati presenti nella piattaforma di monitoraggio utilizzata, con l'auspicio di testare in modo attento se la piattaforma *moodle*, con la quale viene svolto in modo informatizzato l'acquisizione dei dati, sia funzionale per la misurazione di tutti gli obiettivi.

La S.T.P. ad oggi sta acquisendo informazioni e documentazione funzionali alla validazione della Relazione sulla performance 2013.

## **PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

Come documentato nei paragrafi precedenti, nel corso del 2013 si sono registrati una serie di miglioramenti nella definizione e gestione del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

Ciò premesso, permangono dei margini di miglioramento in riferimento a diverse fasi e strumenti di cui tale sistema si compone. Di seguito, i suggerimenti che il Nucleo formula al riguardo.

- In relazione alla *performance* organizzativa, il Nucleo ritiene utile ribadire che:
  - sarebbe utile elaborare dei cruscotti informativi sintetici differenziati per utilizzatore, che consentano di avere non solo il quadro di tutti gli obiettivi, indicatori e target, ma anche informazioni sintetiche sugli obiettivi per i quali si è in linea con i target oppure no. Ciò consentirebbe di disporre in modo più evidente delle aree di maggiore criticità, favorendo l'adozione di correttivi in corso d'anno;
  - occorrerebbe indicare le fonti, interne o – nel caso di *benchmarking* – esterne, poste alla base dell'individuazione dei valori obiettivo individuati (ad esempio, nel caso di target consistenti in numero di giorni di lavoro per concludere un'attività). Inoltre, andrebbe indicata la data di estrazione dei dati utilizzati come riferimento per la definizione dei target, considerato che alcuni di essi mutano anche sensibilmente nel corso del tempo. L'analisi del Piano per la *performance* 2014-2016 conferma le principali caratteristiche riscontrate nel Piano relativo al triennio precedente.
- Come indicato al par. 2.1.1, nel 2013 l'Ateneo ha condotto per la prima volta dei test di validità degli indicatori, migliorando ulteriormente il processo di definizione degli stessi. Il Nucleo suggerisce come ulteriore passo avanti lo svolgimento di test della qualità dei target, come previsto dalla del. CIVIT 89/2010.
- In relazione alla performance individuale il Nucleo sottolinea l'importanza di individuare obiettivi di miglioramento, misurabili, sfidanti, rilevanti e confrontabili. Si riscontra ancora la tendenza a indicare come obiettivi le ordinarie competenze degli uffici e servizi ove sono preposti, anche se questi non sono automaticamente accettati dal Direttore Generale nell'ottica del miglioramento.
- In riferimento alla piattaforma di monitoraggio, il Nucleo:
  - rileva che manca ancora la possibilità di riaggregare le informazioni presenti nella piattaforma per gruppi omogenei di obiettivi, tenuto conto del legame logico tra i diversi obiettivi strategici ed i relativi obiettivi operativi, e non è stato ancora realizzato il sistema di *remind*. Sebbene sia ora possibile effettuare il download dei dati della piattaforma, sarebbe comunque opportuno fornire delle informazioni di sintesi sul monitoraggio differenziate per livello di responsabilità, mettendo in evidenza gli obiettivi per i quali emerge un trend negativo ed uno scostamento dai target previsti;

- osserva che, per quanto riguarda il calcolo del grado di raggiungimento dell'obiettivo, non è stato ancora inserito un campo dedicato, in quanto si ha necessità di conoscere le modalità di calcolo e di esposizione del grado di raggiungimento nei diversi casi (obiettivi composti, obiettivi si/no, obiettivi nei quali è definita una percentuale di incremento o di riduzione, ecc.);
- ribadisce il suggerimento, già formulato lo scorso anno, di procedere alla specificazione del periodo a cui si riferisce il “valore previsto” di ogni target.
- In relazione agli standard di qualità da definire nel corso del 2014, il Nucleo invita l'Ateneo a tener conto anche dell'efficacia come dimensione rilevante della qualità, nonché ad eventuali ulteriori dimensioni in base alle caratteristiche dei servizi considerati.
- Il Nucleo condivide, infine, le criticità riscontrate dalla stessa amministrazione nel Piano per la performance e le relative azioni di miglioramento, con particolare riguardo alle seguenti:
  - rafforzamento e miglioramento di sistemi di misurazione e valutazione della performance estesi a tutta l'organizzazione e in maniera progressiva a tutto il personale anche sulla base delle risultanze emerse dai questionari somministrati al personale e a seguito di attività di confronto con altre realtà universitarie;
  - individuazione e realizzazione di forme di rendicontazione dei risultati agli *stakeholders* istituzionalizzando strumenti di interazione e confronto con tutti i portatori di interesse.
  - Il Nucleo, pur riconoscendo all'amministrazione di porre l'attenzione al coinvolgimento degli *stakeholders*, sottolinea l'importanza di identificare in maniera più puntuale le parti interessate individuando, per ogni tipologia di soggetti, bisogni e aspettative in modo da poter integrare il Piano delle performance con obiettivi in linea alle esigenze dei portatori di interesse.