



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA**

**NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO**

## **Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2012**

**(ai sensi dell'art.14, c.4, lettere a) del D.Lgs.n.150/2009)**

**Delibere n. 4/2012, 6/2013 e 23/2013 della CIVIT**

## **1. PRESENTAZIONE**

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo - NVA (che, ai sensi della L. 240/2010, assolve le funzioni relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale e che ai sensi della delibera n.9/2010 CIVIT assume funzioni di OIV) ha elaborato la presente relazione secondo quanto disposto dall'art.14, c. 4 lettere a) e g) del D.Lgs. n. 150/2009 e seguendo le linee guida delle delibere CIVIT n. 4/2012, 6/2013 e 23/2013. Nella relazione l'OIV riferisce sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza ed Integrità dei controlli interni dell'Università di Padova relativamente al Ciclo della performance 2012, evidenziandone le criticità ed i punti di forza, al fine di presentare proposte per un suo ulteriore sviluppo ed integrazione. Il NVA ha monitorato il percorso intrapreso dall'Ateneo nell'ambito della gestione del Ciclo della performance ed in particolare i processi di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

L'operato del NVA si ispira ai principi di indipendenza ed imparzialità e la stesura del presente documento risponde a principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato.

Costituisce parte integrante della presente relazione l'Allegato 1 relativo al monitoraggio effettuato sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni.

Per la redazione di tale relazione il NVA ha preso in considerazione i seguenti documenti:

il Sistema di misurazione e valutazione della performance (aprile 2011), il Piano delle Performance 2012-2014 (luglio 2012), il Programma per la trasparenza e l'integrità 2012-2014 (luglio 2012) e gli Stati di Avanzamento dei Lavori relativi alla gestione del Ciclo della performance trasmessi dalla Direzione Generale all'inizio del mese di giugno 2013 (di seguito SAL ).

## **2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **2.1. DEFINIZIONE DI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET**

La definizione degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato per l'anno 2012 è contenuta nel Piano delle Performance 2012-2014 approvato dal Consiglio di Amministrazione il 16 luglio 2012.

Il processo di programmazione strategica, che rappresenta il quadro di riferimento per l'identificazione degli obiettivi, anche operativi, dell'amministrazione, ha riguardato le seguenti fasi:

- 1) formulazione della visione e della missione;
- 2) definizione delle aree strategiche dell'Ateneo;
- 3) per ogni area, individuazione delle linee di programmazione strategica, che rappresentano le linee guida alle quali l'Ateneo intende fare riferimento;
- 4) articolazione delle linee di programmazione strategica in obiettivi per la performance organizzativa di Ateneo;
- 5) definizione degli obiettivi dirigenziali collegati agli obiettivi strategici (performance individuale);

6) definizione di indicatori per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici e dirigenziali.

Le linee di programmazione strategica dell'Ateneo sono state formulate sulla base delle seguenti aree di riferimento: ricerca, didattica, sostenibilità del sistema e delle infrastrutture. La loro individuazione ha avuto come riferimento il D.M. 50/2010 "Definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2010-2012", la Relazione del Magnifico Rettore per l'inaugurazione del 790° anno accademico, unitamente alle relazioni sulle Attività e Progetti per l'anno accademico 2011/12 dei Prorettori e Delegati del Rettore.

Le performance dell'Ateneo ed il raggiungimento dei risultati relativi a tali linee di programmazione strategica – descritte analiticamente nel Piano delle Performance 2012-2014 – sono stati collegati ad un insieme di indicatori globali, la cui misurazione e valutazione permetterà di evidenziare, nel tempo, gli ambiti di miglioramento dell'Ateneo nello svolgimento della propria missione e nelle relative funzioni di supporto.

Rispetto alla rispondenza ai requisiti metodologici previsti dall'art.5 del D.Lgs. 150/09 l'Ateneo, anche per la performance organizzativa, ha proseguito nel percorso di affinamento relativo alla definizione di obiettivi specifici e misurabili, riferiti ad un arco di tempo determinato.

Il Nucleo, tuttavia, rileva che tale percorso va ulteriormente migliorato relativamente a:

- rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione;
- correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il Nucleo osserva che nel 2012 vi è stato, rispetto all'anno precedente, un maggior coinvolgimento dei Dirigenti nel supporto alla definizione delle linee strategiche di Ateneo e dei relativi indicatori e nella ricerca di un collegamento organico fra linee strategiche e obiettivi dirigenziali. Il coinvolgimento si è manifestato, successivamente, più tangibile nella fase di misurazione degli indicatori globali.

Si osserva però che la presenza di indicatori di outcome è nel 2012 ancora limitata. Questo elemento può essere imputato alla mancanza di una formale mappatura degli stakeholders interni ed esterni, alla conseguente difficoltà di un loro coinvolgimento sistematico sia nella definizione degli obiettivi, sia nella definizione di standard di qualità di servizi particolarmente rilevanti rispetto ai bisogni e alle esigenze espresse dal territorio.

Si rileva, inoltre, che non sono al momento definiti i livelli di performance da raggiungere relativamente alle linee strategiche: gli indicatori non presentano infatti livelli-obiettivo di performance e non hanno un andamento definito, anche a motivo del fatto che l'Ateneo non dispone di una adeguata serie storica di dati.

La definizione del Piano 2012-2014 è stata l'occasione, per l'Ateneo, per l'avvio di un'analisi dei propri punti di forza e delle proprie criticità, per definire alcune linee di fondo utili all'implementazione di piani di miglioramento relativi all'aumento del livello e della qualità dei servizi.

La concreta realizzazione di tali piani di miglioramento si è rivelata, tuttavia, ancora piuttosto carente e non è stata affrontata con sistematicità, implementando e coordinando tali programmi a livello organizzativo e strategico.

## **2.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - Allegato 1 sezione A**

Per quanto riguarda la misurazione degli indicatori globali legati agli obiettivi strategici si nota che tale misurazione è stata effettuata in parte attingendo a banche dati e ad altre fonti informative a disposizione del Servizio Controllo di Gestione ed in parte richiedendo i dati necessari ai Dirigenti delle diverse aree.

Il Nucleo auspica che con l'avvio del nuovo sistema di contabilità economico e patrimoniale previsto per il 2014 e con la successiva introduzione della contabilità analitica, si proceda ad implementare un Datawarehouse di Ateneo che consenta al Servizio Controllo di Gestione di disporre, in modo più sistematico e con maggiore autonomia, dei dati necessari per le misurazioni.

Il Nucleo rileva che attualmente la misurazione non è ancora conclusa unicamente per tre indicatori globali: *Posizionamento di Padova nella VQR, Percentuale obiettivi dirigenziali con prospettiva processi raggiunti, Percentuale del raggiungimento dei target dirigenziali in relazione agli indicatori di efficienza e di efficacia percepita (customer satisfaction)*. Come riferito nel SAL della Direzione Generale per il primo indicatore i dati non sono ancora disponibili, mentre per gli altri si dovrà attendere la completa definizione delle schede dei Dirigenti e del Direttore Generale per poterne definire il valore. Nella fase di misurazione si sono manifestate, inoltre, alcune criticità, per le quali si renderà necessaria una ridefinizione degli indicatori stessi per il 2013.

In merito all'adeguatezza dei monitoraggi intermedi, nel 2012, visti i tempi con cui la pianificazione degli obiettivi si è conclusa (con l'approvazione del Piano delle performance a luglio 2012), non è stato possibile avviare un'attività sistematica di monitoraggio con reportistica relativa agli esiti del monitoraggio stesso.

Il Nucleo, tuttavia, ha verificato l'avanzamento del Ciclo della performance, mettendo in atto le azioni (incontri con il Direttore Generale e i Dirigenti, con il Magnifico Rettore, richieste di relazioni...) finalizzate alla predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione del 2012 e del Documento di Validazione della Relazione sulla performance 2011.

Il Nucleo suggerisce di presidiare maggiormente la tempistica relativa alla pianificazione, ridimensionandola a favore della gestione e del monitoraggio, per prevedere ed effettuare opportuni momenti di verifica periodica del raggiungimento degli obiettivi al fine di attivare i necessari interventi correttivi.

Con riferimento al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (art.8 D.Lgs. 150/09) il Nucleo apprezza l'attenzione manifestata dall'Ateneo in questi anni attraverso la progettazione nel Piano di Azioni Positive promosso dal Comitato Pari Opportunità di interventi e servizi a favore di tutto il personale dell'Ateneo e della componente studentesca e si augura che l'impegno continui e si rafforzi.

Il NVA suggerisce che nella redazione del prossimo aggiornamento del Piano delle Performance si prenda in considerazione l'opportunità di inserire obiettivi relativi allo sviluppo di azioni per le pari opportunità sia con riferimento alla performance organizzativa sia con riferimento alla performance individuale.

### **2.3 MODIFICHE APPORTATE AI PROCESSI DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Con l'obiettivo di migliorare il processo di definizione e condivisione delle linee strategiche di Ateneo, nei primi mesi del 2013 è stata costituita la "Commissione per la proposta di un Documento Strategico di Ateneo". Tale Commissione concluderà i propri lavori nel corso di quest'anno, proponendo al Magnifico Rettore un documento di programmazione strategica per il triennio 2014-2016.

Il Nucleo valuta positivamente tale scelta, raccomandando il coinvolgimento dei diversi organi di Ateneo e dei Dirigenti, al fine di rendere le linee strategiche che saranno definite (e i relativi indicatori per la misurazione dei risultati) quanto più possibile legate alla missione dell'Ateneo ma anche organicamente raccordate con tutti gli strumenti di programmazione definiti (negli ambiti relativi a: Bilancio, Edilizia, Trasparenza, Didattica, Ricerca....).

Nel 2012 l'Ateneo ha aderito al progetto coordinato dal Politecnico di Milano-MIP, Good Practice 2012 il cui obiettivo consiste nella misurazione e nella comparazione delle prestazioni di costo e qualità dei servizi di supporto forniti dagli Atenei partecipanti, mediante l'integrazione dei modelli di analisi con gli indicatori che molti degli atenei stessi stanno utilizzando nell'ambito dei propri Piani delle Performance.

Il Nucleo apprezza la scelta dell'Ateneo di coinvolgere nel progetto anche i Dipartimenti ed i Centri che per la prima volta hanno partecipato, al pari dell'Amministrazione Centrale, alle rilevazioni di efficienza e di efficacia, consentendo così di disporre a livello aggregato di un confronto più significativo con gli altri atenei, nonché di ottenere dati sui risultati e livelli di performance organizzativa che considerano l'apporto fornito dalle risorse umane, finanziarie e strumentali impiegate dall'intero Ateneo. Il benchmarking che, al termine del progetto, sarà realizzato su indicatori di efficienza, di efficacia percepita e oggettiva, dovrebbe consentire all'Ateneo di mettere in evidenza i propri punti di forza e di riflettere sulle criticità nella gestione dei servizi di supporto, attivando opportune azioni di miglioramento finalizzate non solo al migliore utilizzo delle risorse ma anche all'aumento dei livelli di qualità delle prestazioni rese agli utenti.

Il Nucleo, inoltre, apprezza la buona partecipazione del personale docente (31,6%) e tecnico-amministrativo (41,1%) alle indagini di customer satisfaction realizzate nell'ambito del progetto e auspica che tali importanti strumenti di indagine e verifica della percezione della qualità dei servizi siano sviluppati e utilizzati con maggiore sistematicità dall'Ateneo.

Con riferimento all'estensione alle strutture decentrate del Sistema di misurazione e valutazione della performance, più volte auspicato dal Nucleo di Valutazione, nel 2013 sarà data applicazione alla delibera n. 254/12 del Consiglio di Amministrazione del 17/12/2012 "Sperimentazione della valutazione del personale tecnico amministrativo" (per i dettagli della delibera si rinvia alle sezioni successive). Con tale sperimentazione, che dovrà necessariamente raccordarsi con il Sistema di misurazione e valutazione già approvato dall'Ateneo nel 2011, si realizzerà un processo di valutazione del PTA dei Dipartimenti che farà riferimento al raggiungimento di alcuni obiettivi strategici delle strutture.

Nella consapevolezza che la definizione di adeguati livelli di performance organizzativa per i Dipartimenti è un processo di rilevanza strategica, il Nucleo, auspica un migliore raccordo ed una maggiore coerenza fra i diversi sistemi di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale presenti in Ateneo, anche in relazione alla Programmazione strategica ed in collegamento con il Piano delle Performance.

### **3. PERFORMANCE INDIVIDUALE**

A partire dal 2012 è entrato a regime il Sistema di valutazione attraverso la definizione di obiettivi di performance individuale, con metodologia BSC (Balanced Scorecard) per il Direttore Generale e i Dirigenti. La stessa metodologia è stata sperimentalmente applicata per i Capi servizio, il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità dell'Amministrazione Centrale, del Centro servizi informatici di Ateneo e del CAB (Centro di Ateneo per le Biblioteche).

Si rileva che per l'avvio del Sistema si sono verificati ritardi rispetto a quanto programmato nella fase di assegnazione degli obiettivi, nel monitoraggio e nella fase di valutazione finale che è ancora in corso nel mese di giugno 2013.

Il processo di misurazione e valutazione prevede uno schema di obiettivi a cascata che consente di valutare il personale con responsabilità riconosciute anche rispetto al contributo ai risultati globali dell'amministrazione nonché a quelli della propria unità organizzativa.

Alla data di redazione di questo report si rileva che l'Amministrazione, per la valutazione 2012, sta continuando ad utilizzare per il personale tecnico amministrativo dell'Amministrazione Centrale e delle strutture decentrate il sistema di valutazione "vecchio modello in vigore prima del 2010", basato sulla rilevazione di risultati raggiunti rispetto ad obiettivi della struttura di riferimento e sui comportamenti, che doveva essere abbandonato nel corso del 2012.

Per questo personale si prevedeva, per il 2013, l'applicazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione, ma non è stato ancora possibile.

A fine 2012 è stata, infatti, assunta dal Consiglio di Amministrazione la già citata delibera n. 254/12 che si è inserita nel sistema già presente con nuove indicazioni riferite alla valutazione degli obiettivi e comportamenti del PTA, secondo un modello che prevede la valutazione di:

- a) risultati di struttura 40%;
- b) contributo individuale 60% al perseguimento dei risultati delle strutture di riferimento:
  - prestazioni e comportamenti: indica il valore della prestazione rispetto alle aspettative, in termini qualitativi, quantitativi e temporali, con un peso pari al 40%;
  - assiduità: indica la continuità dell'attività lavorativa in Ufficio attraverso i giorni di effettiva presenza con un peso pari al 60%.

Nei primi mesi del 2013 si è avviata, quindi, la sperimentazione del sistema definito dalla delibera n. 254/12 per il personale tecnico amministrativo.

A tale proposito il Nucleo di Valutazione ha incontrato il Magnifico Rettore, il Direttore Generale, il Prorettore con delega per le problematiche riguardanti il personale e la Dirigente dell'Area Organizzazione e Personale, per capire come il sistema di valutazione approvato dall'Ateneo nel 2011 si integrasse con la sperimentazione introdotta a dicembre 2012 dalla delibera in questione. Durante tali incontri il Nucleo ha espresso alcune perplessità in relazione ai possibili rischi generati in merito sia all'applicazione della sperimentazione del sistema di valutazione della delibera n. 254/12 stessa (ampia percentuale attribuita ai risultati di struttura alla valutazione del PTA e all'indicatore di presenza/assenza, possibile non rispetto della cascata degli obiettivi nell'applicazione della sperimentazione alle strutture decentrate) sia alla prevista integrazione di più sistemi nello stesso periodo di valutazione.

Il NVA auspica che l'Ateneo lavori già ora per arrivare nel 2014, a conclusione della sperimentazione per il PTA previsto dalla delibera n. 254/12 e della temporanea integrazione di più sistemi di valutazione previsti nell'anno 2013, ad applicare il Sistema di misurazione e valutazione a regime così come previsto per tutte le categorie di personale dell'Amministrazione Centrale e delle strutture periferiche.

### **3.1 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET - Allegato 1 sezione B**

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi è avvenuta secondo il processo descritto nel Piano delle performance 2012-2014, nel quale sono riportati nel dettaglio gli obiettivi dirigenziali per il 2012 ed i relativi indicatori di risultato.

Per quanto riguarda l'individuazione degli obiettivi si è adottata la metodologia della Balanced Scorecard (BSC). Per ogni posizione di responsabile è prevista una scheda che specifica obiettivi, criteri di misura e target. Lo sviluppo delle schede segue una logica del tipo "top down" (dall'Ateneo, alla Direzione Amministrativa/Generale, alle diverse Aree organizzative e ai diversi Servizi) e deve garantire la coerenza verticale e orizzontale degli obiettivi secondo una logica "a cascata".

Nello specifico nel 2011 il modello ha trovato applicazione nella stesura delle schede obiettivi delle Aree dirigenziali dell'Amministrazione Centrale con l'inserimento, oltre agli obiettivi gestionali/di mantenimento, anche di comportamenti organizzativi e di obiettivi di supporto strategico. Il tutto affiancato da una più precisa definizione dei profili di ruolo delle diverse figure dirigenziali.

La scheda obiettivi di riferimento di ciascuna Area è stata ridefinita mantenendo una parte relativa al contributo al raggiungimento degli obiettivi della Direzione Amministrativa/Generale (sezione 1), una parte dedicata agli obiettivi gestionali dell'Area (sezione 2) e un'ultima parte dedicata ai comportamenti organizzativi (sezione 3).

Ogni sezione è ponderata e all'interno delle sezioni 2 e 3 gli obiettivi e i comportamenti organizzativi hanno a loro volta un peso, assegnato dai relativi Dirigenti/Capi servizio.

Per ciascun obiettivo è indicata la prospettiva BSC di riferimento (processi interni, crescita/innovazione, stakeholder, economico/finanziaria).

Nel corso del 2012 tale metodologia è stata applicata in via sperimentale anche ai Capi servizio e ai titolari di posizioni di responsabilità dell'Amministrazione Centrale.

Per quanto riguarda l'assegnazione degli obiettivi nel 2012 è stata sufficientemente presidiata la fase di condivisione della cascata degli obiettivi, anche se la tempistica inizialmente programmata non è stata sempre rispettata.

Dalle informazioni raccolte dal NVA risulta che la quota di personale a cui sono stati affidati gli obiettivi tramite colloquio e che hanno controfirmato la scheda obiettivi per quanto riguarda i Dirigenti è compresa fra il 50% e il 100% del personale. Per quanto si riferisce al personale non Dirigente la presenza contemporanea di due sistemi di valutazione ha comportato un'assegnazione di obiettivi che si può stimare tra il 50% e il 100% con caratteristiche però di disomogeneità ed incertezza.

Relativamente alla tempistica si rileva che il principio della "cascata degli obiettivi" richiede, per la sua corretta applicazione, che la valutazione di ciascun livello si possa concludere a condizione che sia conclusa la valutazione del livello superiore. Questo comporta un forte presidio dei tempi per la valutazione e a monte per la misurazione; viene, inoltre, condizionata anche la fase della pianificazione, che dovrebbe potersi basare su risultati consuntivi dell'anno precedente.

Infine anche l'utilizzo di dati di bilancio per il calcolo degli indicatori comporta che il bilancio stesso sia "chiuso" ed approvato, al fine di utilizzare dati definitivi e certificati. L'utilizzo di dati di "preconsuntivo" potrebbe determinare variazioni, si ritiene minime, nella determinazione dei livelli di performance e nei risultati degli indicatori.

Queste premesse e l'esperienza acquisita inducono a rilevare la necessità di rivedere la tempistica generale del processo di pianificazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, che è stata a suo tempo prevista valutando la necessità di un'eventuale spostamento ad aprile della fase di pianificazione e a giugno-luglio delle fasi di misurazione e valutazione.

Per quanto riguarda il collegamento fra obiettivi organizzativi e individuali nel 2012 tale collegamento è stato ricercato e, in molti casi, garantito. Le lievi incongruenze fra la "missione" dell'Area organizzativa e gli obiettivi assegnati, segnalate dal Nucleo nella Relazione 2011, sono state, nel 2012, superate. Permane ancora, seppur in misura minore (per una sola Area dirigenziale ad interim), il rischio di un meccanismo per cui è difficile distinguere il ruolo di valutato e valutatore che può essere fonte di distorsioni valutative.

### **3.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Nei documenti relativi allo stato di avanzamento dei lavori del Ciclo della performance forniti dalla Direzione Generale vengono descritti i processi di misurazione e valutazione degli obiettivi individuali. La misurazione degli indicatori della sezione 2 della scheda di ciascun Dirigente è avvenuta, come per alcuni indicatori globali (performance organizzativa), utilizzando le banche dati disponibili al Servizio Controllo di Gestione e altre fonti informative disponibili in Ateneo, ma anche richiedendo ai diretti responsabili dei servizi i dati che erano utili alla misurazione, in attesa di implementare un sistema informativo integrato (DWH) di Ateneo. La misurazione della sezione 1 della scheda di valutazione avviene in automatico, mentre la misurazione della sezione 3 avviene a cura del valutatore (per i Dirigenti è il Direttore Generale).

Il processo di misurazione degli obiettivi descritto nel documento citato (SAL), mette in evidenza che anche nel caso della performance individuale risulta necessario presidiare ogni fase di misurazione e valutazione



dei risultati ai diversi livelli, con l'obiettivo di disporre dei risultati intermedi e finali in tempo utile per la fase di pianificazione degli obiettivi per l'anno successivo.

Il Nucleo raccomanda una costante attenzione nella fase di definizione degli indicatori di risultato, che devono essere coerenti con l'obiettivo, misurabili senza eccessivi dispendi di risorse e devono consentire di valutare con correttezza il raggiungimento dell'obiettivo. Evidenzia, inoltre, anche in questo ambito, la necessità di definire e attuare i monitoraggi intermedi, al fine di correggere in itinere eventuali anomalie o distorsioni verificate.

Per quanto riguarda il processo di valutazione, nel documento di SAL (di giugno 2013) della Direzione Generale, con riferimento ai Dirigenti e al personale di categoria EP dell'Amministrazione Centrale, si evidenzia che:

*“La valutazione dei Dirigenti è in corso. La raccolta per conto della Direzione Generale dei dati quantitativi, della fonte del dato e della documentazione a supporto, è stata avviata ad aprile ed è in realizzazione da parte del Servizio Controllo di Gestione;..... Raccolti i dati, il Servizio Valorizzazione effettua l'inserimento nel portale; a conclusione di tale raccolta e inserimento, le schede potranno essere gestite dal Direttore Generale per la valutazione di tipo qualitativo. Poiché la sezione 1 delle schede dei Dirigenti rappresenta la ricaduta (per il 20%) della valutazione della sezione 2 della scheda del Direttore generale, essa potrà essere definita solo a chiusura della valutazione del Direttore Generale. Pertanto, la chiusura definitiva del processo di valutazione dei Dirigenti e la gestione da parte del Direttore Generale dei singoli colloqui di valutazione è subordinata alla conclusione del suo processo di valutazione.*

*Tale discorso vale anche per la valutazione di Capi servizio, EP e RE coinvolti nella sperimentazione 2012... Criticità da segnalare nel calcolo di alcuni indicatori quantitativi, è la discrepanza fra quelli che dovrebbero essere i tempi della valutazione così come definiti nel Ciclo (inizio dell'anno di riferimento) e quelli che sono gli attuali tempi di redazione del Bilancio consuntivo dell'anno di riferimento (metà anno).*

*Tale criticità, sarà probabilmente ridotta con l'avvio del bilancio unico e la contabilità economico patrimoniale prevista per il 2014”*

Per quanto riguarda la valutazione del personale tecnico amministrativo dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e dei Centri, si procede per il 2012 con il modello “ante 2010”, cioè con le schede di valutazione che considerano i comportamenti organizzativi ed i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi definiti per la struttura di riferimento.

Nel corso del 2013 la pianificazione e la valutazione del PTA (ad esclusione degli EP e RE, per i quali si applicherà il modello BSC) avverrà sulla base della delibera n. 254/12 e del Decreto del DG del 25/03/2013, ovvero sulla base del modello descritto sinteticamente alla sezione 3 di questa relazione.

Occorre evidenziare che quindi l'Amministrazione ha deciso per il 2013 di:

- sperimentare il sistema previsto dalla delibera 254/2012 per il PTA dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e dei Centri;
- proseguire con il sistema di valutazione sulla base della BSC per Dirigenti, Capi servizio, EP e PTA con responsabilità dell'Amministrazione Centrale compresi Centro di Ateneo per le biblioteche ed il Centro servizi informatici di Ateneo;

- avviare la sperimentazione con il sistema BSC con EP ed RE delle strutture decentrate.

Nella tabella 1 sono riportati i modelli di valutazione attivi nel 2013 con i pesi assegnati alle singole variabili valutate.

*Tabella 1. Modelli a confronto: sezioni e pesi*

	Sezioni modello ante 2010	Pesi delle sezioni per i Dirigenti BSC)	Pesi delle sezioni per EP/RE/Capi servizio (BSC)	Pesi delle sezioni previsto per il PTA (BSC)	Pesi previsti dal nuovo progetto (CdA 17/12/12)
<b>Sezione 1. Ricaduta della valutazione dell'unità organizzativa</b>	non presente	20%	20%	20%	40%
<b>Sezione 2. Obiettivi individuali</b>	100%	70%	50%	30%	24%
<b>Sezione 3. Comportamenti organizzativi</b>		10%	30%	50%	
<b>Sezione 4. Presenze/assenze</b>	non presente	non presente	non presente	non presente	36%
<b>Totale scheda</b>		100%	100%	100%	100%

*Fonte: Area Organizzazione e personale - Servizio Valorizzazione del personale*

Il NVA rileva che tale situazione può creare problemi non solo nella fase di gestione della pianificazione degli obiettivi ma anche nella fase di misurazione e valutazione se non vengono attentamente precisate a valutatori e valutati i diversi passaggi tra un sistema e l'altro. Si suggerisce un attento monitoraggio in tutto il 2013 e una valutazione attenta a conclusione del processo valutativo su vantaggi e svantaggi di tale modo di procedere.

Nel 2013, anno in cui sono presenti in Ateneo diversi sistemi di misurazione e valutazione per le differenti categorie di personale, diventa cruciale la ricerca della coerenza e del necessario coordinamento degli strumenti utilizzati, nonché l'individuazione ed il superamento delle criticità già segnalate nella precedente Relazione sul funzionamento del Sistema (2011) riferite al sistema di valutazione precedentemente utilizzato nell'ottica di un continuo processo di miglioramento.

Il NVA evidenzia (come previsto dal D.Lgs. 150/2009) la necessità di realizzare a breve un'indagine sul funzionamento e sul grado di condivisione del sistema di valutazione da parte di valutatori e valutati che consenta di mettere in luce punti di forza e di debolezza nell'applicazione del Sistema e di individuare possibili miglioramenti.

In merito all'assenza di collegamento diretto fra i sistemi di valutazione del personale ed il sistema incentivante, il Nucleo evidenzia nuovamente tale carenza e suggerisce all'Ateneo di definire al più presto

tale legame a conferma della coerenza che deve essere ricercata e perseguita nelle diverse politiche del personale dell'Ateneo.

#### **4. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI) - Allegato 1 sezione C**

Nei primi mesi del 2012 l'Ateneo ha definito e formalizzato al Nucleo di Valutazione il Processo di gestione del Ciclo della performance.

La documentazione riferita a tale processo mette in evidenza la volontà di definire, anche nel dettaglio, le fasi del processo stesso, le singole attività che si prevede di svolgere, l'individuazione dei soggetti che svolgono tali attività ed il loro ruolo nel processo, la tempistica di realizzazione delle attività e di conclusione del processo (sia per il 2012 sia a regime), i legami fra le attività.

Il Nucleo apprezza il maggiore coinvolgimento della dirigenza dell'Ateneo nelle fasi di definizione degli obiettivi a partire dalle linee strategiche dell'Ateneo e la migliore definizione delle fasi di proposta e individuazione della cascata degli obiettivi.

Si confermano, come già esposto in precedenza, le raccomandazioni del Nucleo per il rispetto della tempistica prevista nello schema di processo non sempre garantita. Il NVA ritiene che tale processo, definito dall'Ateneo debba essere comunque necessariamente monitorato ed eventualmente, con l'esperienza acquisita nelle singole fasi, rivisto e perfezionato.

Per quanto riguarda la Struttura Tecnica a supporto delle attività dell'OIV nel 2012 le responsabilità e le funzioni di tale organismo sono state assunte dall'Ufficio di Supporto al NVA - Servizio Controllo di Gestione. Le attività e le funzioni relative alla performance individuale sono gestite dall'Area Organizzazione e Personale ed in particolare dal Servizio Valorizzazione del personale che mantiene un raccordo costante con l'Ufficio di Supporto.

Per le attività legate al Programma della Trasparenza l'Ufficio di Supporto al NVA si è raccordato con altri servizi dell'Ateneo. La predisposizione del Programma Triennale è stata realizzata dal Responsabile della Trasparenza, dal Servizio Controllo, qualità e trasparenza dell'azione amministrativa (Area Organizzazione e Personale) a cui il NVA e l'Ufficio di Supporto hanno fatto costantemente riferimento.

#### **5. INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO - Allegato 1 sezione D**

In merito all'adeguatezza dei sistemi informativi e informatici di supporto al funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, allo stato attuale non esiste un collegamento diretto fra il sistema di controllo di gestione ed il sistema di valutazione.

Il Nucleo conferma quanto già esposto in occasione della precedente Relazione (sul funzionamento del SMV – 2011): un buon sistema informativo e informatico a supporto di tutta l'amministrazione per la gestione, la raccolta e l'analisi dei dati acquista un ruolo strategico. Come già esposto in precedenza, l'Università di Padova dovrebbe dotarsi al più presto di strumenti del tipo Datawarehouse di Ateneo e cruscotti direzionali a

supporto della pianificazione, della programmazione, del controllo di gestione e del controllo strategico, senza trascurare il necessario raccordo fra le diverse banche dati disponibili in Ateneo e quelle nazionali (MIUR o altre).

E' necessario precisare che nel 2014 è previsto l'avvio della contabilità economico e patrimoniale e successivamente sarà introdotta la contabilità analitica. A tal fine anche tutto il sistema di controllo di gestione (ma anche il controllo strategico, nonché i sistemi di contabilità economico e analitica, a cui si auspica venga data specifica rilevanza) dovrà essere rivisitato e riprogettato alla luce dei nuovi sistemi informativi contabili dell'Ateneo.

A parere del Nucleo, tuttavia, prima di implementare un Datawarehouse di Ateneo che si fondi su nuovi DataMart (contabili e del personale) è necessario che sia i nuovi sistemi informativi contabili (U-Gov) sia quelli relativi al personale (CSA), ad oggi in fase di progettazione, siano a regime.

La maggiore integrazione prevista con gli altri sistemi informativi degli studenti e della ricerca nell'ambito del sistema complessivo U-Gov rappresenta un aspetto di fondamentale importanza e da presidiare con cura, anche per realizzare una concreta integrazione fra il ciclo del bilancio ed il Ciclo della performance.

## **6. SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE – Allegato 1 sezione E**

Il NVA ha monitorato in modo costante le fasi di definizione e realizzazione del Programma Triennale della Trasparenza ed integrità e, come si dirà più oltre ha preso in esame la rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolta dal Responsabile della Trasparenza e ha effettuato la propria verifica di conformità sulla pubblicazione dei dati e delle informazioni sul portale web di Ateneo

Con riferimento ai sistemi informativi ed informatici a supporto dell'attuazione del Programma Triennale della Trasparenza ed integrità il NVA ha raccolto informazioni dal Responsabile della Trasparenza e dagli uffici preposti.

Per quanto riguarda l'anno 2012 è stato realizzato uno sforzo notevole per avviare la raccolta, sistematizzazione e pubblicazione dei dati previsti dalla normativa. Si può notare che:

- per quanto riguarda i sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati, risulta che per quasi tutte le tipologie di dati esiste una banca dati unica, la trasmissione dei dati avviene in modalità telematica e che la pubblicazione è per accesso diretto o attraverso link alle banche dati di archivio, con esclusione degli incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti e a sovvenzioni e contributi economici per i quali esiste un'ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito. Il grado di apertura delle banche dati di archivio per la pubblicazione dei dati è basso (ovvero l'accesso è limitato al responsabile della pubblicazione e non sono previste possibilità di accesso open data);
- per quanto riguarda il modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio, risulta consistente il coinvolgimento del Dirigente dell'unità organizzativa detentrici del singolo dato e

ridotto il coinvolgimento sia del responsabile dei sistemi informativi (solo per raccolta dati) che del responsabile della gestione sito web (solo per pubblicazione dati on line).

Si nota che alla data di redazione di questa relazione non risulta ancora nominato il responsabile della prevenzione della corruzione;

- per quanto riguarda la rilevazione degli accessi alla sezione “Amministrazione Trasparente” si nota che le modalità di rilevazione sono ancora piuttosto ridotte e si servono prevalentemente della posta elettronica;
- per quanto riguarda il monitoraggio sulla pubblicazione dei dati da parte dell'OIV il processo, a cadenza semestrale, ha avuto ad oggetto la verifica della pubblicazione e della qualità dei dati prevalentemente attraverso la consultazione del sito web ma anche tramite colloqui ed incontri con i responsabili della sezione “Amministrazione Trasparente” ai quali sono stati comunicati anche gli esiti del monitoraggio stesso.

La realizzazione di quanto definito dalla CIVIT nelle Linee guida per la predisposizione del Programma Triennale Trasparenza e integrità e per il suo coordinamento con il Piano di Prevenzione della corruzione (legge 190/2012) richiederà da parte dell'Ateneo un consistente lavoro di valutazione di quanto fatto finora sia in termini di modello organizzativo e di sistemi informativi che devono guidare e supportare tutte le attività.

## **7. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITA' – Allegato 1 sezione F**

A livello di Ateneo non è ancora costruito un sistema di monitoraggio degli standard di qualità ma si sta procedendo in due direzioni:

- nel 2012 sono proseguiti i lavori della Commissione incaricata di predisporre le linee guida per la costituzione del Presidio della qualità dell'azione amministrativa gestionale (D.R. 199/2012 del 18/01/2012) che ha presentato al Rettore il documento di linee guida nel novembre 2012;
- è stata costituito un gruppo di lavoro con l'obiettivo di redigere delle linee guida per la stesura delle carte dei servizi in cui saranno definiti anche gli standard di qualità dei servizi ed uno schema per la predisposizione di carte dei servizi per l'Amministrazione Centrale.

Il Nucleo auspica che la definizione di standard di qualità diventi presto un processo strategico per l'Ateneo e a tal fine raccomanda che si proceda ad una mappatura delle strutture o dei servizi che hanno ottenuto una certificazione di qualità, anche a livello europeo, o che comunque abbiamo definito standard di qualità dei servizi, in modo da diffondere e trasferire le buone pratiche in tutta la realtà universitaria patavina.

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

Quanto esposto nelle sezioni precedenti mette in evidenza una situazione in cui la gestione del Ciclo delle performance nell'Ateneo è ancora un percorso in fase di definizione e non completamente a regime.

Di fatto il 2012 rappresenta il primo anno in cui alcune attività hanno trovato una realizzazione concreta: l'esplicitazione di un processo per la gestione del Ciclo della performance, la definizione di obiettivi dirigenziali maggiormente legati a linee di programmazione strategica, la misurazione della performance individuale per i Dirigenti sulla base di obiettivi e indicatori condivisi, la proposta di valutazione del Direttore Generale effettuata sulla base di una scheda obiettivi e con indicatori sufficientemente precisi.

Il 2013 si rivela, tuttavia, ancora un anno di assestamento e di sperimentazione: l'applicazione della delibera del Consiglio di Amministrazione n. 254/2012, ad esempio, in tema di valutazione del personale tecnico e amministrativo di fatto impone all'Ateneo di coordinare tre diversi modelli di misurazione e valutazione.

A parere del Nucleo la gestione del Ciclo della performance rappresenta un fattore culturale oltre che gestionale e non si intravede ancora un modello in cui i risultati misurati con riferimento alla performance organizzativa e individuale costituiscano un punto di riferimento e una guida per implementare effettive azioni di miglioramento realizzabili anche nel breve-medio termine.

Si evidenzia, d'altra parte, una situazione in cui i risultati del processo e le criticità emerse nel corso delle attività, sono stati considerati e valutati per implementare la ridefinizione del processo stesso o sue specifiche parti.

In materia di performance organizzativa, i lavori della Commissione incaricata di proporre un documento di programmazione strategica sono finalizzati a consentire all'Ateneo di dotarsi di un Piano Strategico che dovrà essere condiviso con tutta la comunità accademica.

In tema di performance individuale le fasi di misurazione dei risultati e pianificazione obiettivi hanno trovato maggiore sistematizzazione, anche se è necessario, come già accennato, un maggiore presidio dei tempi delle diverse fasi; sono stati previsti ed attuati momenti di informazione per i Capi servizio e i titolari di posizioni di responsabilità preventivi alla definizione delle loro schede obiettivi per il 2012.

Risulta ancora non chiarito il collegamento tra sistema di valutazione e sistema premiante.

In tema di trasparenza si dovrà operare soprattutto per un miglioramento del sistema informativo e informatico a supporto della realizzazione di quanto previsto dal Programma; sarà necessario quanto prima, nominare il Responsabile della prevenzione della corruzione, definire un coerente Piano anticorruzione (in cui andrà ad inserirsi il Programma della Trasparenza ed integrità) e intervenire per una sempre maggiore diffusione della cultura della legalità e della trasparenza.

Per quanto riguarda le definizioni e gestione degli standard di qualità andranno sviluppate azioni di sensibilizzazione e di intervento continuativo affinché si possa costruire la mappa dei servizi a livello di Amministrazione Centrale e di strutture decentrate, raccogliere dati quantitativi su indicatori significativi e giungere a definizione di standard da condividere con utenti e stakeholders.

## **9. DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DEL MONITORAGGIO DELL'OIV**

Il Nucleo di Valutazione nel corso del 2012 ha continuato a svolgere il suo compito di monitoraggio dell'applicazione del D.Lgs. 150/2009 da parte dell'Ateneo, agendo con impegno e dando un positivo

impulso alla effettiva realizzazione di alcune fasi importanti della gestione del Ciclo della performance nell'ottica del miglioramento continuo del processo.

Uno dei risultati diretti di tale impulso si è concretizzato nel sollecitare l'Ateneo ad elaborare in modo più strutturato e dettagliato il processo di gestione del Ciclo della performance definendo con maggiore chiarezza le attività, la tempistica, i ruoli e le responsabilità dei soggetti coinvolti (organo politico-amministrativo, organi di Ateneo, Aree e servizi dell'Amministrazione Centrale).

In occasione dell'elaborazione della Relazione sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione e dell'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione della trasparenza (giugno 2012) il Nucleo ha sintetizzato le seguenti proposte di miglioramento del ciclo di gestione della performance:

- elaborazione sistematica di un Piano Strategico che rappresenti il quadro di riferimento per la definizione degli obiettivi e un continuo e ampio coinvolgimento dei vertici e della dirigenza nella gestione del Ciclo della performance e nell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione;
- implementazione del processo di gestione del Ciclo della performance con una responsabilizzazione forte di tutti i soggetti coinvolti;
- definizione specifica nelle diverse Aree organizzative di piani di miglioramento continuo da implementare e monitorare;
- rafforzamento del processo di definizione a cascata degli obiettivi dei Dirigenti e del restante personale;
- sviluppo di una sempre più forte attenzione alla redazione del Programma triennale della trasparenza come strumento principale di esplicitazione delle scelte dell'Ateneo nell'informazione e coinvolgimento degli stakeholders interni ed esterni ed una forte integrazione di tale programma con gli altri strumenti di pianificazione dell'attività;
- importanza dell'organizzazione di giornate della trasparenza in cui presentare i documenti di pianificazione delle attività e i risultati del controllo (Piano della performance, Relazione sulla performance, Programma trasparenza);
- programmazione a breve di attività progettuali che consentano di estendere il Sistema di misurazione e valutazione anche alle strutture decentrate e al personale che in esse opera;
- rafforzamento delle azioni per un raccordo tra i diversi strumenti di pianificazione strategica e programmazione e controllo presenti in Ateneo.

Il NVA ha inoltre preso in esame la rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolta dal Responsabile della trasparenza (Direttore Generale) mediante l'apposita griglia di rilevazione e ha effettuato la propria verifica di conformità sulla pubblicazione di ciascun dato ed informazione sul portale web di Ateneo alla voce "Trasparenza, valutazione e merito" ora "Amministrazione Trasparente", concludendo tale verifica con l'attestazione della veridicità e dell'attendibilità di quanto pubblicato.

A seguito di tale verifica, a luglio 2012 il Programma per la trasparenza e l'integrità è stato aggiornato al triennio 2012-14 con l'obiettivo di riprogrammarne la tempistica e apportare alcune modifiche suggerite dal NVA.

Il NVA ha inoltre monitorato, dopo aver sollecitato all'amministrazione il rispetto della tempistica prevista, l'effettiva redazione della Relazione sulla performance per l'anno 2011 (ottobre 2012). A seguito

dell'approvazione di tale documento il NVA ha avviato il processo di validazione della Relazione sulla performance 2011 che ha previsto anche due giornate di incontro con la Direzione Generale e le Dirigenti dell'Area Organizzazione e Personale e dell'Area Finanza, Programmazione e Controllo e le collaboratrici dei servizi interessati. Il Nucleo ha ritenuto di accompagnare la validazione della Relazione sulla Performance 2011 (dicembre 2012) con alcune raccomandazioni in merito alle criticità emerse che si possono così sintetizzare:

- esplicitare gli scostamenti tra obiettivi programmati e risultati raggiunti e l'analisi di tali scostamenti, chiarire il collegamento tra obiettivi e risorse assegnate;
- rendere più chiaro il processo di definizione a cascata: dagli obiettivi strategici, agli obiettivi e piani operativi, agli obiettivi individuali;
- esplicitare con maggiore chiarezza i risultati raggiunti in termini di output realizzati e di outcome;
- definire ed implementare nel sistema informativo integrato di Ateneo, un cruscotto direzionale che gestisca dati relativi a: obiettivi, indicatori e andamento dei risultati;
- fornire informazioni su risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione;
- porre maggiore attenzione alla comprensibilità della Relazione per i cittadini, utenti e stakeholders anche con riferimento ad un'esaustiva presentazione dei servizi offerti e ad una definizione degli standard di qualità degli stessi.

Il NVA auspica che tali raccomandazioni siano utili a migliorare la predisposizione della Relazione sulla Performance per i successivi periodi di programmazione.

E' stata elaborata da parte del Nucleo, a seguito di incontri e della richiesta di una relazione sui risultati 2011 e 2012, la proposta agli organi di indirizzo politico amministrativo della valutazione della dirigenza di vertice, individuata nella figura del Direttore Generale sia per la valutazione 2011 che per la valutazione 2012. Il NVA apprezza che quest'ultima valutazione si è potuta basare sul calcolo effettivo degli indicatori individuati per ciascun obiettivo della scheda del DG.

La proposta di valutazione del Direttore Generale è stata occasione per il Nucleo per proseguire nel monitoraggio dell'attività gestionale e strategica della Dirigenza dell'Ateneo di Padova, basato su una logica di confronto e di attiva collaborazione fra organi dell'Ateneo stesso, nel rispetto dei rispettivi ruoli e compiti.

Infine in occasione dell'approvazione della delibera n. 254/12 e del successivo Decreto Direttoriale del 25/03/13 il Nucleo ha incontrato, come già detto, sia gli organi di vertice che la Direzione Generale per avere chiarimenti e segnalare le proprie perplessità in merito alle decisioni assunte rispetto al sistema di misurazione e valutazione da applicare per il 2013.

Il NVA segnala che per il 2013, nell'ottica del miglioramento continuo e sulla base dell'esperienza acquisita, ha deciso di strutturare il monitoraggio e di rendere più regolare il flusso di informazioni di cui necessita per svolgere il suo ruolo, chiedendo alla Direzione Generale, all'Area Organizzazione e Personale e all'Area Finanza, Programmazione e Controllo di ricevere con cadenza periodica documenti di Stato Avanzamento Lavori – SAL.