

**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA**

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità - art.14, c.4, lettere a) e g) del D.Lgs.n.150/2009 -

Delibera n. 4/2012 della CIVIT

1 PRESENTAZIONE E INDICE

Il Dlgs 150/2009 affida agli OIV (Organismo Indipendente di Valutazione della Performance) il monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema della Valutazione, della Trasparenza e Integrità dei controlli interni e la predisposizione di una relazione annuale sullo stato del sistema stesso.

Nella relazione l'OIV mette in evidenza gli aspetti positivi e le criticità del funzionamento complessivo del sistema, le opportunità ed i rischi del sistema adottato, al fine di presentare proposte per un suo ulteriore sviluppo.

Allo stato attuale, non risulta ancora definito il raccordo tra le attività della CiVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche) e quelle delle esistenti Agenzie di valutazione presenti nelle Pubbliche amministrazioni: in particolare, nel sistema universitario, con le attività dell'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca) e dei Nuclei di Valutazione interni.

La CiVIT, con delibera 9/2010, nel riconoscere agli Atenei l'autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, sancita dalla L.168/89 in attuazione all'art. 33 della Costituzione, ha evidenziato come le università, ancor prima dell'entrata in vigore del Dlgs 150/2009 si fossero dotate di appositi strumenti di valutazione delle proprie attività.

La CiVIT, con la medesima delibera ha espresso l'avviso che gli Atenei non fossero tenuti alla costituzione dell'OIV e che l'attività di valutazione continuasse ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione. Ha stabilito, infine, che le università fossero comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal Dlgs 150/2009 e, in autonomia e con modalità organizzative proprie, fossero chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere il merito ed il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Gli Atenei, inoltre, ai sensi della L.43/2005 (che detta norme in materia di programmazione e valutazione delle università) sono tenuti a dotarsi di strumenti di programmazione e di pianificazione degli obiettivi, nonché di monitoraggio delle attività e di valutazione dei risultati. Le disposizioni contenute nel Dlgs 150/2009 in materia di ciclo della performance rendono necessaria la definizione di un raccordo, nella prospettiva della coerenza, dell'efficienza e dell'efficacia, di tutte le attività e adempimenti svolti dagli Atenei in materia di programmazione e valutazione, anche alla luce dei principi di semplificazione amministrativa contenuti nelle recenti disposizioni del DL 5/2012 in materia di semplificazione e sviluppo.

Il NVA (Nucleo di Valutazione di Ateneo) che, ai sensi della L. 240/2010, assolve le funzioni relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, nella piena consapevolezza che l'auspicato raccordo fra attività della CiVIT e dell'ANVUR potrà essere definito al più presto nell'ambito di un decreto del Governo, contemplato all'art. 13 del decreto 150/2009 e richiamato anche dalla CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) e dal CODAU (Convegno Permanente dei Direttori Amministrativi e Dirigenti delle Università Italiane) con nota inviata alla CiVIT nel mese di aprile 2012, ha predisposto la presente relazione a seguito di un monitoraggio svolto nel corso del 2011 sul Sistema di Misurazione e Valutazione della performance e sulle procedure applicate dall'Ateneo per la gestione del ciclo della performance.

Anche con riferimento alla delibera del 12/04/2012, con la quale la CiVIT ha stabilito che le università, nella loro autonomia e con riferimento all'attività svolta nell'anno 2011, diano attuazione ai principi espressi nelle

delibere n. 4, 5 e 6 del 2012 dalla Commissione stessa, il NVA ha predisposto la presente relazione non soltanto per verificare la corretta applicazione da parte dell'Ateneo delle indicazioni fornite dalla CIVIT, ma anche per stimolare gli organi accademici, i vertici amministrativi e gestionali e le strutture competenti ad intraprendere un percorso caratterizzato da maggiore sistematicità e coerenza nell'applicazione delle disposizioni del Dlgs 150/2009 al fine di favorire e realizzare il miglioramento della performance organizzativa ed individuale.

2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE - IL PROCESSO AVVIATO DALL'ATENEO

In applicazione del Dlgs 150/2009, l'Università degli Studi di Padova, ha partecipato ad un gruppo di lavoro coordinato dalla SUM – Scuola di Management per le Università e gli Enti di Ricerca – del MIP - Politecnico di Milano, che ha svolto, nel corso del 2010, un progetto di *action-learning*, a cui hanno preso parte 28 atenei orientati a cogliere l'occasione dell'emanazione del Decreto come opportunità per approfondire la riflessione sugli aspetti organizzativi e gestionali e per impostare un percorso di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

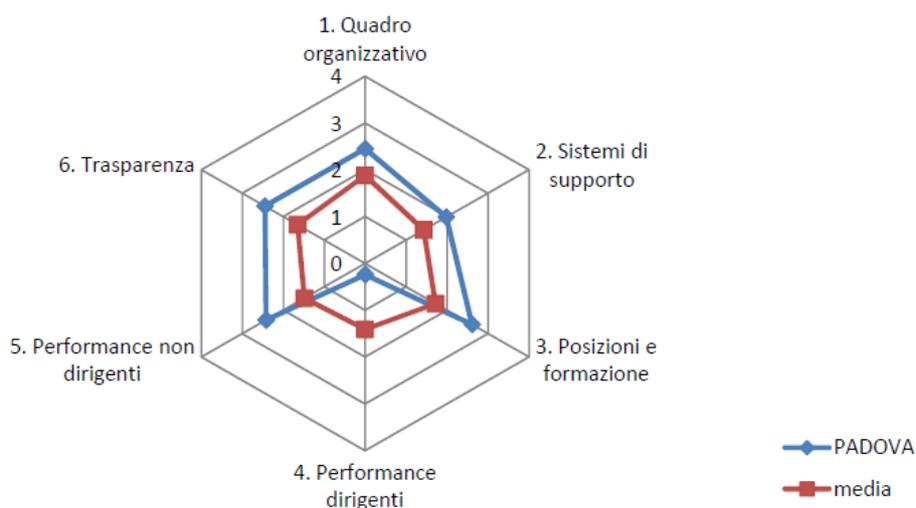
Il progetto, in una prima fase, prevedeva la realizzazione di un *check-up* dei sistemi di programmazione, controllo e valutazione per mettere in evidenza i punti di forza e di debolezza dell'attuale struttura dell'Ateneo e per individuare le priorità di intervento. Attraverso il *check-up*, seguendo la metodologia di un'autovalutazione "guidata", è stato possibile per l'Ateneo:

- *individuare il punto di partenza per la definizione del proprio Piano delle Performance, sulla base dello stato dei sistemi;*
- *evidenziare le precondizioni per l'utilizzo dei sistemi di valutazione delle prestazioni;*
- *effettuare un primo e provvisorio benchmarking degli enti, rilevando e condividendo best-practice e criticità;*
- *individuare le azioni di miglioramento dei sistemi e, dunque, le soluzioni appropriate secondo il grado di sviluppo evidenziato.*

Nella seconda fase del progetto è stata prevista la definizione di una proposta di stesura condivisa di piano delle performance dell'amministrazione universitaria, che contemplava la predisposizione di una mappa delle responsabilità, l'identificazione di un ampio gruppo di indicatori per la misurazione della performance organizzativa e individuale e lo sviluppo dei sistemi di programmazione e controllo.

Per quanto riguarda i risultati del *check-up*, è stato possibile evidenziare una certa "posizione" dell'Ateneo nell'ambito del gruppo che ha rappresentato il punto di partenza per impostare i piani di miglioramento. In particolare come mostra il Grafico 1 è stato verificato che l'Ateneo ha una performance superiore alla media su tutti i punti ad eccezione di alcune carenze evidenziate nell'impostazione del sistema di valutazione della performance dei dirigenti.

GRAFICO 1. Collocazione dell'Ateneo di Padova in base ai risultati del *check up* organizzativo.



A partire da questi risultati, le indicazioni suggerite dal coordinamento del MIP - Politecnico di Milano per l'Ateneo di Padova sono state le seguenti:

- *consolidamento e sviluppo delle precondizioni organizzative e tecnologiche finalizzate al conseguente e contestuale miglioramento degli attuali sistemi di valutazione con riferimento in particolare alla valutazione dei dirigenti.*
- *sistema organizzativo e sistemi di supporto si qualificano quali precondizioni essenziali al buon funzionamento dei sistemi di valutazione.*
- *un buon sistema di valutazione delle performance dei dipendenti deve necessariamente essere affiancato tra l'altro, oltre che alla definizione dei ruoli all'interno dell'organizzazione e dei comportamenti organizzativi collegati al ruolo, ad un solido sistema di misurazione della performance di ateneo e ad un efficace funzionamento del controllo di gestione"*

In relazione al lavoro effettuato con il MIP nella seconda fase dell'*action-learning*, l'Ateneo ha delineato la propria **Mappa delle responsabilità** dell'Amministrazione Centrale per individuare le unità organizzative responsabili delle attività/processi con l'attribuzione di responsabilità diretta, indiretta o contributiva.

Nella predisposizione della Mappa, sono state preliminarmente definite le seguenti variabili:

- *le strutture (Aree e/o Servizi dell'Amministrazione Centrale) di responsabilità ed il livello di relazione fra le stesse strutture coinvolte nel processo (es. livello I: Aree, livello II: Servizi che afferiscono all'Area);*
- *i nominativi dei responsabili delle Aree e/o dei Servizi definiti;*
- *i processi e le attività connesse ai processi.*

Grazie a questa mappatura delle responsabilità, ad ogni unità organizzativa sono stati collegati, pertanto, obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici definiti, e specifici risultati da raggiungere. Sono stati definiti, per la misurazione del raggiungimento dei risultati, specifici e adeguati indicatori di performance.

La Mappa delle responsabilità è stata inserita all'interno del Piano delle performance.

Il passo successivo alla mappatura delle responsabilità è stata una prima definizione dei possibili indicatori di performance da utilizzare, associati ad ogni Area dirigenziale. In questa fase la riflessione si è concentrata sulle tipologie di indicatori proposti dal gruppo di lavoro MIP Politecnico di Milano e sui tipi di risultati che tali indicatori sono destinati a misurare. Lo scopo era di ottenere un gruppo di indicatori (circa un centinaio)

significativi e misurabili, e quindi in grado di rappresentare in modo adeguato il raggiungimento dei risultati obiettivo sia con riferimento alla performance organizzativa sia con riferimento alla performance individuale in una prospettiva triennale.

Il gruppo di indicatori rispetto al quale l'Ateneo ha effettuato la selezione rappresentano i seguenti tipi di misura:

- *Efficacia oggettiva*
- *Efficacia percepita*
- *Efficienza*
- *Equità*
- *Impatto*
- *Rischio*
- *Stato risorse*

Dopo aver individuato la tipologia di indicatore da associare a ciascuna Area e/o Servizio dell'Amministrazione Centrale, è stata fatta un'analisi con l'obiettivo di determinare la quantità e la tipologia di misurazione degli indicatori presenti.

Da tale analisi, si è ottenuta una fotografia che ha messo in risalto alcuni aspetti:

- *quante e quali Aree presentavano un maggiore numero di indicatori calcolabili;*
- *quante e quali Aree erano sprovviste di indicatori;*
- *quale tipologia di indicatore era prevalente e/o carente per l'Area indagata.*

Secondo quanto indicato dal Piano 2011-2013, il perfezionamento delle fasi di mappatura delle responsabilità e degli indicatori di performance organizzativa dovevano essere oggetto di analisi nel momento di revisione annuale del Piano delle performance.

Il Piano della Performance dell'Ateneo di Padova è stato, quindi, costruito sulla base della metodologia sopra descritta, sviluppando un processo che a partire dagli obiettivi strategici, definiti sulla base delle aree individuate dalla catena del valore (Ricerca, Didattica, Sostenibilità dei sistemi e delle infrastrutture, Internazionalizzazione), ha individuato obiettivi operativi da assegnare ai dirigenti e ha previsto il monitoraggio del raggiungimento dei risultati attraverso l'utilizzo di indicatori che consentivano di valutare le dimensioni di efficacia, efficienza, equità, impatto, stato risorse e livello di rischio. Nel Piano stesso si è tenuto conto di quelli che sono stati individuati come punti deboli dei sistemi di supporto individuando piani di miglioramento.

2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'Ateneo nei primi mesi del 2011, ha approvato il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, definito dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, con il contributo delle aree organizzative direttamente coinvolte nella gestione del ciclo della performance (Area Finanza, Programmazione e Controllo e Area Organizzazione e Personale).

Il Sistema adottato dall'Ateneo prevedeva la misurazione e valutazione della performance organizzativa sulla base dei principi enunciati prioritariamente nel Piano e sopra descritti:

- *mappatura delle responsabilità*
- *individuazione degli obiettivi strategici*

- *individuazione di indicatori globali di performance organizzativa.*

Nel corso del 2011 l'Ateneo, per cogliere l'opportunità di misurare e valutare la performance organizzativa di aree/servizi specifici mediante lo strumento del benchmarking, ha partecipato alla 7a edizione del Progetto Good Practice Performance e Audit.

La peculiarità di questo progetto, nell'edizione del 2011, era rappresentata dalla possibilità di disporre contemporaneamente di un processo di misurazione della performance organizzativa (base per la valutazione) e di un modello di confronto virtuoso con altri Atenei, anche al fine di delineare le possibili azioni per il miglioramento dei risultati correlati ad un efficiente ed efficace utilizzo delle risorse.

La realizzazione del progetto ha visto impegnato l'Ateneo nelle seguenti azioni, tra loro coordinate:

- *indagine di efficienza*
- *indagine di efficacia oggettiva*
- *indagini di efficacia percepita – customer su studenti, docenti e PTA*

In particolare, l'indagine di efficienza ed i risultati che ne sono derivati hanno messo in evidenza che è utile ed importante, in momenti di crescente incertezza sulla disponibilità di risorse (finanziarie e umane), impostare l'organizzazione delle strutture e l'erogazione dei servizi ricercando significativi margini di efficienza.

Secondo la metodologia Good Practice già in uso da alcuni anni e perfezionata nel corso del tempo, si è cercato di rendere i risultati delle analisi effettuate utili alla lettura delle performance organizzative, anche nella prospettiva di implementare piani di miglioramento coerenti con la realtà organizzativa e con i piani di sviluppo dell'Ateneo.

Per quanto riguarda la performance individuale, l'Ateneo, a partire dai risultati messi in evidenza dal check-up organizzativo citato, che ha valutato lo stato dei sistemi dell'Ateneo, ha deciso di colmare le carenze emerse con riferimento all'attuazione del processo di misurazione e valutazione dei dirigenti.

Anche in questo caso è stato possibile definire e sperimentare un modello di misurazione e valutazione dei dirigenti che considerasse i risultati annuali dell'Ateneo (performance globale), i risultati della propria unità organizzativa (performance organizzativa ed individuale), i comportamenti organizzativi, le competenze tecnico-professionali, seguendo lo sviluppo di un progetto interateneo coordinato dal Codau. Per un approfondimento si rinvia alla sezione 2.2 sulla performance individuale.

In ordine all'implementazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance delle strutture decentrate, si rileva che l'Ateneo, anche a causa dell'avvio e realizzazione di una riorganizzazione consistente di tali strutture secondo i principi definiti dalla L. 240/2010 (dipartimentazione e soppressione delle Facoltà), non ha ancora definito i presupposti e i criteri fondamentali per garantire l'estensione del processo in modo coordinato e coerente con quanto applicato nell'amministrazione centrale. Il NVA suggerisce di realizzare nel corso del 2012 uno specifico approfondimento su questo tema, per valutare l'applicabilità del Sistema di misurazione e valutazione alle strutture decentrate.

2.1.1 Definizione di OBIETTIVI, INDICATORI e TARGET

In merito all'applicazione dei criteri minimi di definizione del Sistema di misurazione e valutazione come enunciati nella delibera CiVIT n. 89/2010, riguardanti i seguenti aspetti:

- *chiara definizione degli obiettivi;*
- *presenza consistente di indicatori di outcome;*
- *specificazione di legami tra obiettivi, indicatori e target;*
- *caratterizzazione degli indicatori e target secondo le schede anagrafiche e relativi test di qualità e fattibilità proposti dalla CiVIT;*
- *rilevazione effettiva della performance secondo la frequenza e le modalità degli schemi di caratterizzazione degli indicatori,*

si ricorda che il 2011 per l'Ateneo è stato un anno di avvio nell'applicazione di processi legati al ciclo di gestione della performance.

Per la definizione del Piano della performance si è fatto riferimento a linee strategiche desunte da documenti ufficiali del Magnifico Rettore, Prorettori e Delegati, in fase di formalizzazione nell'ambito di un documento specifico. A partire da tali linee strategiche, sono stati individuati, successivamente, gli obiettivi strategici di Ateneo e per misurare il loro raggiungimento nel 2011, sono stati definiti indicatori globali di Ateneo per la performance organizzativa.

Si rileva, in questo primo anno di avvio dei processi, un non sufficiente coinvolgimento dei dirigenti nella definizione degli obiettivi strategici e quindi degli obiettivi dirigenziali e degli indicatori ad essi collegati.

La presenza di indicatori di outcome è limitata. Questo elemento può essere imputato alla difficoltà di coinvolgimento sistematico degli stakeholder nella definizione di misure atte a definire standard condivisi.

Il legame tra obiettivi, indicatori e target è stato ricercato ma non si è ancora verificata un'adeguata definizione dei target: nel Piano è stato dichiarato che, in questa fase di prima applicazione delle norme, si preferiva definire un "andamento" dell'indicatore in modo da approssimarsi alla definizione del target, anche a motivo dell'assenza, per molti indicatori, di analisi specifiche, di misurazioni su basi storiche e di banche dati di ateneo da cui attingere sistematicamente per la misurazione degli indicatori stessi. L'assenza in Ateneo di un sistema informativo - datawarehouse di ateneo o cruscotto direzionale – a supporto del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e del controllo strategico ha condizionato la fase della misurazione, rendendola, per alcuni tipi di dati e indicatori, difficoltosa.

Per la definizione degli indicatori si è fatto riferimento al citato Progetto MIP considerando un ampio set di indicatori che in parte riprendevano alcuni principi delle passate edizioni del progetto Good Practice, rivisitate nella prospettiva dell'applicazione del Dlgs. 150/2009.

In merito al livello di coerenza degli obiettivi dell'amministrazione formulati nel Piano della Performance con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del decreto:

- *rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;*
- *specificità e misurabilità in termini concreti e chiari;*
- *idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;*
- *riferibilità ad un arco di tempo determinato;*
- *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,*

si rileva che in primo luogo non vi è stata una formale mappatura dei principali stakeholders interni ed esterni, e non si è osservato un adeguato loro coinvolgimento nella definizione degli obiettivi dell'Ateneo anche come risposta ai bisogni e alle esigenze espresse dal territorio, coerentemente con la missione dell'Ateneo stesso e con la propria strategia.

La definizione del Piano è stata l'occasione, per l'Ateneo, per analizzare i propri punti di forza e le proprie criticità, per definire alcune linee di fondo per implementare piani di miglioramento del livello e della qualità dei servizi erogati agli utenti esterni ed interni. La concreta realizzazione di tali piani di miglioramento, così come definita dal Piano, si è rivelata carente e non è stata affrontata con sistematicità. Sono stati indicati piani di miglioramento ma non sempre adeguatamente implementati e coordinati a livello organizzativo e strategico.

2.1.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:

Per quanto riguarda l'adeguatezza delle modalità di misurazione della performance in molti casi si è proceduto attingendo i dati dalle banche dati disponibili in Ateneo. In altri casi è stato necessario chiedere ai diretti responsabili dei servizi i dati che erano utili alla misurazione degli indicatori: come già accennato, non esiste un datawarehouse/cruscotto di Ateneo da utilizzare anche per i processi di misurazione funzionali alla valutazione della performance organizzativa (e individuale).

Per quanto riguarda il monitoraggio sono stati realizzati momenti di confronto con i soggetti coinvolti anche se non ancora in modo sistematico a causa dei ritardi con cui si è definita l'applicazione del Dlgs 150/2009 agli Atenei e data la non completa condivisione da parte dei dirigenti delle schede di valutazione.

Per quanto riguarda la qualità dei dati per la misurazione, si può ritenere buona nei casi in cui i servizi responsabili della misurazione (Controllo di Gestione) hanno utilizzato banche dati di ateneo conosciute e utilizzate frequentemente per le proprie analisi e monitoraggi (dati sul personale, dati contabili, rilevazioni e analisi del Nucleo di Valutazione di Ateneo).

2.1.3 METODOLOGIA per la MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:

Nel 2011 l'implementazione di un Sistema di misurazione e valutazione basato sulla definizione di obiettivi strategici e sulla definizione a cascata degli obiettivi dei dirigenti e del restante personale non si è ancora consolidata e il grado di condivisione e coinvolgimento presenta margini di miglioramento. Il NVA considera già importante lo sforzo fatto in questo periodo e raccomanda per i prossimi anni un forte impegno dei vertici dell'Ateneo in tale processo.

Per quanto riguarda il grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, può essere utile per l'Ateneo analizzare, sotto questa prospettiva, i risultati delle analisi sul clima organizzativo, già realizzate nel corso del 2003, del 2005 e da ultimo nel 2010. Nel 2011, inoltre, è stato avviato un interessante progetto relativo allo stress lavoro-correlato (i risultati di tale indagine

saranno disponibili nel corso del 2012). Tali indagini hanno fornito e potranno fornire in futuro interessanti spunti di riflessione anche sul sistema di valutazione del personale. Nei prossimi anni (2012-2013-2014) dovranno essere programmate analisi volte ad approfondire le variabili che caratterizzano il benessere organizzativo: tali analisi potranno essere l'occasione per approfondire le tematiche specifiche relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

Verso la fine del 2011 si è avviato un primo momento di informazione per i capi servizio sul Sistema di misurazione e valutazione della performance che li coinvolgerà più direttamente nel corso del 2012.

E' importante che si avvii quanto prima un percorso di formazione per tali posizioni, di condivisione e di analisi congiuntamente ai dirigenti, per assicurare la coerenza fra i diversi livelli di obiettivi (strategici, organizzativi dirigenziali, dei capi servizio), al fine di sperimentare proficuamente il processo di misurazione della performance anche con le posizioni organizzative direttamente responsabili dei servizi.

Con riferimento al grado di efficacia degli strumenti di rappresentazione della performance, incluse le rappresentazioni visuali della strategia (es. le mappe strategiche) e i sistemi di reportistica (es. i cruscotti della performance con obiettivi, indicatori e target), l'Ateneo si sta impegnando, innanzitutto, per la definizione di linee strategiche che potranno essere un solido punto di riferimento per l'azione di tutti i soggetti che operano nell'organizzazione, inoltre già nel Piano delle performance 2011 è stata evidenziata una prima rappresentazione dell'albero delle performance.

Al termine delle attività relative al progetto Good Practice, inoltre, potranno essere utilmente presentati in modo esteso (direzione generale, dirigenti, capi servizio, responsabili di strutture) i risultati delle indagini di customer satisfaction, efficienza e di efficacia realizzate, anche in confronto con gli altri atenei partecipanti al progetto, per dare evidenza dei punti di forza e delle criticità presenti in Ateneo e affinché possano essere utili per l'impostazione di processi di miglioramento e sviluppo.

2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il 2011 ha rappresentato un anno di sperimentazione di un quadro di riferimento che ha portato alla definizione di obiettivi di performance individuale per i dirigenti, alla proposta di indicatori per la misurazione del raggiungimento dei risultati, unitamente alla declinazione di alcuni comportamenti organizzativi significativi come oggetto di valutazione. Nell'ambito della sperimentazione del sistema sono state definite schede con obiettivi, indicatori e target per ciascun dirigente, introdotte per la prima volta nel 2011.

Si è stabilito che il sistema per i dirigenti diventasse stabile a partire dal 2012, anno in cui si prevede di avviare la sperimentazione del processo di misurazione e valutazione della performance individuale anche per i capi servizio secondo uno schema di obiettivi "a cascata": il modello adottato dovrebbe consentire la messa a punto di un sistema che consenta di valutare il personale con responsabilità riconosciute (Direttore Amministrativo e Dirigenti nel 2011; Capi servizio e personale con indennità di responsabilità nel 2012) anche rispetto al contributo ai risultati globali dell'amministrazione nonché a quelli della propria unità organizzativa.

Per quanto riguarda il restante personale tecnico-amministrativo, per il quale è comunque applicato da alcuni anni un processo di valutazione delle prestazioni basato su assegnazione degli obiettivi, verifica finale ed erogazione di incentivi di risultato e percorsi di carriera, nel corso del 2013 si prevede di estendere

sperimentalmente la misurazione della performance individuale mediante un collegamento forte con gli obiettivi dei capi servizio (o dei responsabili della Struttura) e la definizione di profili di ruolo, di competenze e di comportamenti organizzativi di riferimento, per giungere, a partire dal 2014, con la messa a regime del Sistema di misurazione e valutazione della performance per tutto il personale tecnico-amministrativo e dirigente, come di seguito descritto con maggiore dettaglio.

La definizione del modello di riferimento è il frutto di un progetto interateneo denominato Performance Management (PM) avviato nel 2010 all'interno di un progetto più ampio definito Progetto Ev&ReSt, promosso da CODAU e supportato metodologicamente e operativamente dalla Next Consulting spa di Milano. Il Progetto è andato a raccordarsi anche con metodologie e strumenti, già da tempo utilizzati dall'Ateneo, per la Job evaluation (Valutazione delle posizioni).

Ogni ateneo partecipante al progetto ha potuto utilizzare al proprio interno i seguenti output:

- *una struttura-tipo di scheda per assegnare obiettivi e target, e per valutare successivamente la performance (attraverso una metrica di valutazione comune) per le figure di responsabili;*
- *un manuale con raccomandazioni e suggerimenti per gestire il processo di assegnazione degli obiettivi e dei target ai responsabili;*
- *schede-obiettivi di riferimento per 44 ruoli correlati al sistema professionale e presenti in linea di massima in tutte le realtà universitarie;*
- *un manuale con raccomandazioni e suggerimenti per gestire il raccordo performance-retribuzione per le figure di responsabili e per il resto del personale.*

Inoltre l'attività di sperimentazione in ogni singolo ateneo partecipante, compreso l'Ateneo di Padova, prevedeva di:

- *adattare i modelli alle specificità di ateneo;*
- *condividere il sistema con i decisori;*
- *estendere le "schede-obiettivi" agli ulteriori eventuali ruoli di responsabili presenti in Ateneo, specifici della realtà di ciascun Ateneo e pertanto non considerati nel lavoro di Commissione Tecnica in quanto fuori dalle posizioni organizzative standard;*
- *stabilire i livelli di prestazione attesa per i responsabili (livello target di prestazione attesa, livello minimo e livello di eccellenza nel raggiungimento dei risultati);*
- *dettagliare il modello di valutazione della performance per il resto del personale gestito sulla base delle competenze (e non gestito con il sistema "obiettivi");*
- *dettagliare il piano retributivo collegato alla performance;*
- *predisporre la documentazione e attuare il necessario programma di comunicazione ai partecipanti al piano;*
- *avviare sperimentalmente il piano 2011, gestirlo e redigerne il consuntivo.*

Nel Gruppo di Lavoro si è convenuto che la performance individuale deve essere pianificata e valutata:

- *in base ai risultati individuali e a quelli del settore di appartenenza rispetto ad obiettivi predefiniti – nel caso di figure di "Responsabili";*
- *in base alle competenze espresse rispetto a un modello prestabilito nonché in base ai risultati del settore di appartenenza – per il restante personale.*

Per quanto riguarda l'individuazione degli obiettivi si è adottata la metodologia della Balanced ScoreCard (BSC). Per ogni posizione di responsabile si prevedeva, secondo questa metodologia, una scheda che

specificava 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”.

L’esperienza insegna che una piena implementazione del metodo della BSC, in un’organizzazione già ben abituata a pianificare/misurare le variabili economico-finanziarie, richiede un ciclo di apprendimento e rodaggio di circa tre anni. Pertanto, nell’Ateneo è stato configurato un piano di implementazione adeguato nel tempo secondo un principio di modularità.

Da sottolineare come, nello sviluppo del progetto interateneo e nella stesura delle schede, è sempre stato ricercato il raccordo con il “Progetto MIP” il quale, a sua volta, ha lavorato alla definizione di modelli e strumenti per la pianificazione della performance organizzativa. In effetti, come già ricordato, la compilazione delle schede obiettivi è stata effettuata utilizzando anche gli “indicatori” proposti nel Piano della performance. Nello specifico, nella realtà di Padova, 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, inizialmente composta da quattro sezioni, è stata in seguito ridefinita mantenendo comunque una parte relativa al contributo al raggiungimento degli obiettivi della Direzione Amministrativa, una parte dedicata agli obiettivi gestionali dell’Area e un’ultima parte dedicata ai comportamenti organizzativi.

In sede di prima applicazione del Sistema, la definizione dei pesi è stata affidata al Direttore Amministrativo congiuntamente al Nucleo di Valutazione.

Il peso, assegnato a ciascuna delle quattro sezioni sopra descritte, può essere modificato ogni anno in relazione alle linee strategiche di sviluppo delle risorse umane.

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

Nel nuovo modello, la gestione della performance del restante personale sarà basata sulle competenze – per bande e processi come da Modello professionale inserito nel sistema informativo Quick Job (Next Consulting SpA) utilizzato per la valutazione delle posizioni organizzative.

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli OBIETTIVI, INDICATORI e TARGET

Il collegamento fra obiettivi organizzativi e individuali non sempre è stato garantito. In alcuni casi si riscontrano nelle schede dei dirigenti alcune incongruenze fra la “missione” dell’area organizzativa e l’obiettivo assegnato (obiettivi non pertinenti per l’area o pertinenti per un’altra area).

Per quanto riguarda l’assegnazione degli obiettivi non è stata sufficientemente presidiata la fase di condivisione della cascata degli obiettivi né la tempistica inizialmente programmata.

Per alcune aree organizzative ad interim si può delineare il rischio di un meccanismo per cui è difficile distinguere il ruolo di valutato e valutatore che può essere fonte di distorsioni valutative.

2.2.2 MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il NVA nel corso del 2011 e nei primi mesi del 2012 ha provveduto a monitorare l'avanzamento dello stato di attuazione del Ciclo della performance e del Sistema di misurazione e valutazione seguendo da vicino lo sviluppo delle attività per la definizione del Piano della performance, l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti ed il loro coinvolgimento, sollecitando i vertici amministrativi dell'Ateneo nelle varie fasi.

Nel corso del 2012 vi è l'impegno di definire con maggiore sistematicità le fasi del processo di gestione del Ciclo della performance con riferimento alla performance individuale e di sviluppare il modello dei comportamenti organizzativi – parte integrante del futuro sistema di valutazione della performance – in modo coerente con i profili di ruolo.

Per quanto riguarda i dirigenti nel 2011 è cominciato il processo di definizione degli obiettivi individuali a cascata a partire dagli obiettivi strategici, che si è concluso con ritardo rispetto a quanto l'Ateneo aveva programmato (dicembre 2011).

Relativamente ai capi servizio e al personale con indennità di responsabilità, nel 2012 si inizierà il processo con le stesse modalità previste per i dirigenti.

Nel 2011, in merito al personale tecnico amministrativo (non dirigente), è proseguita la valutazione delle prestazioni (sul 2010) secondo il modello in uso già da alcuni anni.

Il NVA in occasione della pubblicazione del Rapporto annuale 2010 ha analizzato i risultati delle valutazioni per fasce di merito per il PTA e ha individuato alcune criticità nel processo di valutazione che si possono così riassumere:

- *ritardo nella predisposizione delle valutazioni e nella corresponsione degli incentivi che rende meno efficace il complesso processo di valutazione e rischia di ridurre l'effetto motivazionale sul personale;*
- *appiattimento verso l'alto delle valutazioni riscontrabile dai risultati nelle due fasce di valutazione positive (da 26 a 28 e da 28 a 30) che rappresentano il 97,1 % nell'amministrazione centrale e il 97,7 % nelle strutture periferiche.*

Il NVA in tale occasione ha suggerito un eventuale approfondimento complessivo su più aspetti quali ad esempio la possibile integrazione tra i sistemi di valutazione ed altri sistemi di gestione del personale e un'analisi del ruolo dei valutatori. In attesa dell'entrata a regime del nuovo sistema di valutazione del personale a partire dal 2013 diventa ancora più cruciale muoversi nella direzione di individuare e superare le criticità individuate nel vecchio sistema di valutazione 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.

2.2.3 METODOLOGIA per la MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per quanto riguarda il grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale, nel mese di giugno 2011 è stato organizzato dall'Ateneo un Convegno dal titolo "L'Applicazione della Riforma delle PA nell'Ateneo di Padova" in cui erano previsti anche interventi che

presentavano quanto realizzato dall'Ateneo relativamente al Piano della Performance ed al Sistema di Misurazione e Valutazione.

Sono stati organizzati, inoltre, alcuni incontri volti a condividere il modello adottato, con presentazione della relativa documentazione alle Organizzazioni sindacali; sono stati previsti momenti informativi/formativi con i Dirigenti e i Capi servizio.

In merito alle procedure di conciliazione:

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

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

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

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, vi è una procedura definita, ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto.

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

- *comunicazione al Direttore Amministrativo/Generale dell'eventuale contestazione della valutazione da parte del soggetto interessato, da attuarsi entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione;*
- *istruzione del problema, convocazione della Commissione per il riesame e perfezionamento del giudizio finale, entro 30 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione.*

2.3 PROCESSO (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Nel Piano delle performance 2011-2013 dell'Ateneo è stata definita una programmazione triennale che caratterizzava il passaggio dal precedente sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali al nuovo, descritto in precedenza (cfr. sez. 2.2 Performance individuale).

Le fasi del Sistema riportate nella tabella sottostante (desunta dal Piano citato) devono essere inquadrare all'interno del ciclo di gestione della performance così come delineato dall'art. 4, comma 2 del Dlgs. 150/2009.

Per la valutazione della performance organizzativa, la sperimentazione e l'avvio erano previsti nel 2011; il consolidamento dell'intero processo era previsto a partire dal 1 gennaio 2012.

Tempistica per l'avvio e la standardizzazione del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni individuali.

ANNO DI RIFERIMENTO	TARGET	FASE DISVILUPPO	OBIETTIVI PRIORITARI
2011	- Dirigenti	-Sperimentazione	Individuazione delle responsabilità e dei profili di ruolo
2012	- Dirigenti	- A regime	- A regime
	- Capi Servizio	- Sperimentazione	- Individuazione delle responsabilità e dei profili di ruolo
	- Personale tecnico amministrativo con riconoscimento di responsabilità	- Sperimentazione	- Individuazione delle responsabilità e dei profili di ruolo
2013	- Dirigenti	- A regime	- A regime
	- Capi Servizio	- A regime	- A regime
	- Personale tecnico amministrativo con riconoscimento di responsabilità	- A regime	- A regime
	- Personale tecnico-amministrativo	- Sperimentazione	- Individuazione dei profili di competenza

Appare necessario ridefinire i tempi e le fasi in cui si articola il processo per l'Ateneo, in modo che i documenti programmatori e di pianificazione e le azioni di implementazione del sistema siano coerenti con i tempi di realizzazione del processo di misurazione e valutazione, anche in relazione alla programmazione economico finanziaria e di fabbisogno del personale.

E' necessario, inoltre, ridefinire e chiarire i ruoli dei soggetti dell'Ateneo coinvolti nel processo, in modo tale da valorizzare una diffusa responsabilizzazione.

Il Nucleo apprezza lo sforzo che l'Ateneo ha compiuto nei primi mesi del 2012 per definire il processo di gestione del Ciclo della performance.

Dall'esame della documentazione riferita al processo relativo al ciclo di gestione della performance che la Direzione Generale ha inviato al Nucleo di Valutazione si evince 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.

Si evidenzia un maggiore coinvolgimento della dirigenza dell'Ateneo nelle fasi di definizione degli obiettivi a partire dalle linee strategiche dell'Ateneo (definite dal Magnifico Rettore) e sembrano essere ben definite le fasi di proposta e individuazione della cascata degli obiettivi, anche rispetto ai Capi servizio, per i quali, si ricorda, è previsto l'avvio sperimentale della misurazione e valutazione della performance nel 2012.

2.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

Nel Sistema di misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, si conferma il ruolo strategico di un buon sistema informativo e informatico a supporto di tutta l'amministrazione per la gestione, la raccolta e l'analisi dei dati. A parere del Nucleo, 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 e la ricerca di coerenza fra le diverse banche dati disponibili in Ateneo e quelle nazionali (MIUR o altre).

Appare necessario avviare una riflessione anche in merito alla consapevolezza dell'importanza della disponibilità dei dati, della loro certificazione, della loro fruizione e della loro condivisione. Anche i processi di ripartizione di risorse (soprattutto finanziarie) messi in atto dal MIUR si fondano sui risultati delle performance dell'Ateneo in ordine alla qualità dell'offerta formativa e della ricerca, misurati attingendo dalle banche dati ministeriali: la gestione e l'alimentazione di tali banche dati a livello di Ateneo deve essere considerato un fattore strategico di successo.

Per quanto riguarda la Struttura Tecnica a supporto delle attività dell'OIV nel 2011 le responsabilità e le funzioni di tale organismo sono state realizzate dall'Ufficio di supporto al NVA-Servizio Controllo di Gestione. Per alcuni aspetti quali la valutazione della Performance individuale e le attività legate al Programma della Trasparenza l'ufficio di supporto al NVA si è raccordato con altri servizi dell'Ateneo. Nel corso del 2012 è opportuno che tale ruolo sia formalizzato e, sulla base delle indicazioni contenute nel documento relativo al processo di gestione del ciclo della performance, saranno definiti le responsabilità e i compiti di ciascun soggetto coinvolto nel processo stesso.

2.5 UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI del SISTEMA di MISURAZIONE e VALUTAZIONE

Il NVA è intervenuto in diverse occasioni con raccomandazioni e suggerimenti al vertice politico-amministrativo relativi al Sistema di misurazione e valutazione delle performance: nel Rapporto Annuale 2010, in alcune lettere inviate al Direttore Amministrativo e al Magnifico Rettore (nel periodo luglio-settembre 2011) e nell'ambito di incontri con il Direttore Amministrativo e la Dirigente dell'Area Organizzazione e Personale.

In particolare sono emersi i seguenti aspetti:

- *necessità di monitorare costantemente il Ciclo della performance e lo stato di avanzamento del Sistema di misurazione e valutazione (adottati dall'Ateneo nel corso del 2011 in base alle indicazioni*

contenute nel D.Lgs. 150/2009) in uno stretto rapporto tra le strutture amministrative dell'Ateneo e il Nucleo stesso;

- definire in modo completo e dettagliato il processo relativo al Ciclo della Performance e al funzionamento a regime del sistema di misurazione e valutazione;
- realizzare (come previsto dal D.Lgs. 150/2009) 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 stesso e di individuare possibili miglioramenti;
- definire un Presidio della qualità amministrativa e gestionale;
- supportare con azioni informative/formative tutte le posizioni di responsabilità che devono svolgere il ruolo di valutatori affidando obiettivi, provvedendo a verifiche intermedie dello stato di avanzamento degli stessi, analisi degli eventuali scostamenti e definizione di azioni correttive e verifica finale;
- sviluppare a metà del periodo di valutazione, e comunque non oltre il mese di ottobre, le verifiche intermedie degli obiettivi per poter provvedere ad eventuali aggiustamenti, considerando che la verifica finale dovrebbe collocarsi nel periodo di dicembre gennaio per l'anno di riferimento e che in tale periodo si dovrebbe sviluppare la programmazione degli obiettivi per l'anno 2012;
- porre attenzione (in merito alle azioni per lo sviluppo del personale e in particolare al sistema di valutazione) sui ritardi nella predisposizione delle valutazioni e nella corresponsione degli incentivi che tende a vanificare il complesso processo di valutazione e rischia di ridurre l'effetto motivazionale sul personale, nonché sul rischio di un tendenziale appiattimento verso l'alto delle valutazioni.

Il NVA, in occasione della predisposizione dei rapporti annuali degli ultimi due anni, ha inoltre dedicato particolare attenzione a quanto viene fatto in Ateneo per la promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo.

Per quanto riguarda le pari opportunità, il Piano di Azioni Positive 2009-2011 prevede i seguenti principali interventi volti alla promozione di azioni positive a favore di tutto il personale dell'Ateneo:

- consulenza e segnalazioni alle diverse componenti dell'ateneo su tematiche quali sicurezza, mobilità, tutela maternità e progressioni di carriera;
- organizzazione eventi, seminari e convegni;
- sviluppo azioni positive su telelavoro, asilo nido, osservatorio pari opportunità;
- istituzione dell'Osservatorio per le pari opportunità e della commissione per le pari opportunità per il personale docente e componente studentesca;
- creazione di una banca dati delle ricerche di genere;
- promozione della partecipazione a progetti europei sulle politiche di genere.

L'Ateneo, come già accennato in precedenza, ha inoltre attivato a partire dal 2010, in ottemperanza a quanto stabilito dall'art. 28 del Dlgs. 81/2008 (Testo Unico sulla Sicurezza) e dalla Direttiva Ministeriale 24 marzo 2004 sul benessere organizzativo, un progetto di valutazione del rischio stress lavoro-correlato che coinvolgerà nei primi due anni l'Amministrazione Centrale e dal 2013 anche le strutture decentrate.

3 - INTEGRAZIONE con il CICLO di BILANCIO e con gli ALTRI SISTEMI di CONTROLLO INTERNI

Con riferimento al raccordo con la programmazione economico-finanziaria e con il ciclo di bilancio, l'Ateneo dovrà ripensare alle soluzioni organizzative e gestionali più opportune ed efficaci, in termini di integrazione e coordinamento fra soggetti, tempi e contenuti, anche in una prospettiva pluriennale.

Per quanto riguarda lo sviluppo triennale del Sistema, sarà necessario coordinare la tempistica di programmazione economico-finanziaria con quella del ciclo della performance al fine di rendere coerenti e di allineare le scelte/decisioni strategiche per l'Ateneo con le linee d'azione e con le risorse finanziarie previste e messe a disposizione. Nel rispetto del ciclo di gestione della performance, dovranno essere previsti e calendarizzati, adeguati momenti di verifica *in itinere* della gestione per prevedere ed attivare eventuali interventi correttivi.

La prossima introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico, previsti tra l'altro anche dalla L. 240/2010, costituiranno una grande opportunità per organizzare i sistemi di budgeting nell'ottica del necessario coordinamento con il sistema di misurazione e valutazione delle performance.

Il NVA ha sollecitato l'Ateneo, nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione, ad avviare azioni specifiche per garantire la coerenza del Sistema con i sistemi di controllo interni.

4 - IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Sulla base delle competenze previste dall'art.14 del Dlgs 150/2009 "monitora il funzionamento complessivo del Sistema di valutazione della Trasparenza e dell'Integrità dei controlli interni"(comma 4 punto a), "promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla Trasparenza e all'Integrità" (comma 4 punto g), il Nucleo ha promosso l'elaborazione del Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità.

Tale Programma è stato presentato al Nucleo di Valutazione dal Coordinatore della Commissione incaricata di redigere per l'Ateneo il Programma per la Trasparenza e l'Integrità in data 21.06.2011.

Nel corso dell'incontro sono state presentate dal Nucleo alcune osservazioni successivamente integrate da ulteriori indicazioni complessivamente recepite nell'ultima versione del documento pervenuta al Nucleo in data 04.07.2011.

In occasione dell'approvazione e conseguente adozione del documento in Consiglio di Amministrazione avvenuta il 18/07/2011, il Nucleo di Valutazione ha formulato parere positivo sul Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità, sottolineando l'importanza di sviluppare le attività in esso previste, approfondendo nella fase di implementazione alcuni punti particolarmente rilevanti: le relazioni con gli *stakeholders* e il loro coinvolgimento, e la definizione della mappatura dei rischi, seguendo in modo sistematico i lavori e i risultati del progetto pilota della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT), su tale argomento.

Il NVA ha monitorato l'effettiva pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale di Ateneo.

In particolare nel mese di gennaio 2012 il NVA ha ricevuto una relazione da parte del coordinatore della Commissione incaricata di redigere per l'Ateneo il Programma per la trasparenza e l'integrità, che è servita

come spunto per una verifica effettuata in data 10 febbraio dello stato di attuazione del Programma. Il NVA ha verificato l'effettiva pubblicazione/non pubblicazione delle informazioni richieste, la rispondenza dei contenuti delle informazioni pubblicate a quanto previsto da normativa (con particolare riferimento alla Delibera CIVIT n. 4/2012 e alla griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione - all. A) e il rispetto della tempistica fissata.

A questa verifica è seguito in data 13 febbraio un incontro di confronto nel corso del quale sono state condivise le criticità riscontrate e le opportune azioni correttive da intraprendere per il miglioramento del Programma.

A conclusione di tale incontro si è predisposto un documento di verifica e ri-programmazione delle attività che servirà per la predisposizione dell'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità da presentare al nuovo Consiglio di Amministrazione a giugno 2012.

5 - DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Nell'ambito del processo di definizione degli standard di qualità le indagini sulla soddisfazione dell'utenza svolte in questi anni in Ateneo da parte di alcune strutture quali le Segreterie studenti ed il Sistema bibliotecario di Ateneo, hanno ottenuto significativi risultati che sono stati utilizzati per migliorare i servizi prestati a favore degli stakeholders interni ed esterni.

Il NVA si è in più occasioni espresso sull'utilità di una verifica sistematica delle iniziative di *customer satisfaction* diffuse nelle strutture di Ateneo e sulla necessità che venga impostato un sistema di rilevazione omogeneo e continuativo in modo da rendere comparabili tra loro dati provenienti da servizi diversi.

Per quanto riguarda la diffusione delle carte dei servizi in Ateneo negli ultimi due rapporti annuali il NVA ha riportato i risultati di una rilevazione svolta presso le strutture decentrate di Ateneo in merito all'adozione di tale documento (previsto da normativa), che mira ad informare i propri utenti sulle finalità, i modi, i criteri e le strutture attraverso cui il servizio viene attuato, i diritti e i doveri, le modalità e i tempi di partecipazione, le procedure di controllo che l'utente ha a sua disposizione.

Il NVA, vista l'ancora scarsa adozione della carta dei servizi in Ateneo, auspica ancora una volta una maggiore diffusione di questo strumento per garantire trasparenza e facilità di relazioni tra utenti e servizi e per impegnare le strutture a definire e mantenere adeguati standard di servizio.

Il NVA auspica infine un approfondimento dell'esame della situazione relativa alla definizione di standard di qualità che possano coinvolgere più ampiamente tutti gli stakeholders interni ed esterni.

6 - PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Per quanto riguarda le proposte di miglioramento del ciclo di gestione della performance, oltre a rinviare ai paragrafi precedenti in cui sono già stati presentati i risultati del monitoraggio, il NVA richiama come particolarmente rilevanti alcuni aspetti:

- *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'implementazione del Sistema di Misurazione e Valutazione;

- *implementazione del processo di gestione del Ciclo della Performance con una responsabilizzazione forte di tutti i soggetti che partecipano a tale processo;*
- *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;*
- *importanza 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 ed 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.*

7 - ALLEGATI

Si allegano alla relazione:

A1. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura del Responsabile della trasparenza;

A2. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura dell'OIV;

B. Documento di Attestazione.