



Universita degli Studi di Brescia
Nucleo di Valutazione di Ateneo

**Relazione sul funzionamento
del sistema di valutazione,
trasparenza e integrità
dei controlli interni**

Anno 2014

INDICE

1. Presentazione.....	2
2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione	5
a. performance organizzativa	6
b. <i>performance</i> individuale	9
3. Processo di attuazione del ciclo della performance	10
4. Infrastruttura di supporto	11
5. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione	12
6. Definizione e gestione degli standard di qualità.....	13
7. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione	14
8. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV	15
9. monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali	15
10. Proposte di miglioramento del sistema di valutazione	16

1. PRESENTAZIONE

Premesso che:

- l'art. 60, comma 2, del D.L. 21.6.2013, n. 69 – convertito dalla L. 9.8.2013, n. 98 – ha disposto, con decorrenza 21 agosto 2013, che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università sia svolto dall'ANVUR¹ nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 del D.Lgs. 150/2009 e in conformità ai poteri di indirizzo della CiVIT²;
- con comunicato dell'11.11.2013, l'ANVUR, in relazione all'applicazione del suddetto art. 60, in attesa di emanare proprie disposizioni previo confronto con le amministrazioni universitarie e i loro OIV, ha invitato nel frattempo a continuare ad attenersi alle linee guida tracciate dalla CiVIT³;
- con comunicato del 20.5.2015, l'ANVUR ha pubblicato le “Linee Guida per la gestione integrata della performance”, avviando fino al 26 giugno 2015 la fase di consultazione cui farà seguito l'emanazione del documento nel suo testo definitivo;
- tali linee guida non sono pertanto operative al momento di stesura della presente relazione;
- come già rilevato nella relazione precedente riferita al ciclo 2013:
 - la delibera CiVIT n. 9/2010, pur affermando che le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.Lgs. n.150/09, riconosce alle stesse piena autonomia e la possibilità di attivare modalità organizzative proprie in relazione alle specifiche procedure di valutazione delle strutture e del personale;
 - la legge n. 240/2010 attribuisce al Nucleo, “in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale”.

La raccolta e l'elaborazione dei dati contenuti nella presente Relazione è stata curata dal Servizio Valutazione e Reporting in stretta collaborazione con l'UOC Organizzazione, Sviluppo, Formazione, seguendo le indicazioni fornite dal Nucleo di Valutazione di Ateneo (NuV), che, per quanto sopra, ha redatto il documento secondo quanto disposto dall'art. 14, comma 4, lettera a) e lettera g) del D. Lgs. 150/2009 e seguendo le linee guida delle delibere CiVIT n. 4/2012 e n. 23/2013.

¹ Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca.

² Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche.

³ Trasformata, ai sensi dell'art. 5, comma 3, del D.L. 31.8.2013, n. 101, convertito dalla L. 30.10.2013, n. 125, in “A.N.A.C.” – Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione della trasparenza delle amministrazioni pubbliche.

L'obiettivo di questa relazione è dunque riferire sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'Università di Brescia, mettendone in luce gli aspetti positivi (la conduzione del processo e i principali risultati sulle performance conseguiti in ambito gestionale e amministrativo) e negativi (assenza di indicatori specifici e target in riferimento agli obiettivi). Lo scopo, inoltre, è quello di evidenziare i rischi e le opportunità di tale sistema al fine di presentare proposte di miglioramento.

Come previsto dalle medesime delibere, l'operato del NuV si ispira ai principi di indipendenza ed imparzialità e la stesura del presente documento è ispirata ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità e verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato.

Ai fini della redazione della presente relazione, il NuV ha preso in considerazione i seguenti documenti:

- Sistema di misurazione e valutazione della performance – aggiornamento
(approvato dal Consiglio di Amministrazione con Delibera n. 263/15655 del 20 dicembre 2013 previo parere positivo del NuV in data 27 novembre)
- Piano della Performance 2014-16 e relativi allegati
(approvato dal Consiglio di Amministrazione con Delibera n.xxx/xxxxx del 24 marzo 2014 previo parere positivo del NuV in data 19 marzo);
- Griglia allegata all'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità al 31 dicembre 2014
(rilasciata dal NuV in data 29 gennaio 2015)
- Sintesi dei risultati del questionario di indagine sul benessere organizzativo (giugno 2014)
(presa in esame dal NuV nelle sedute del 24 giugno e 16 luglio 2014)
- Piano triennale di prevenzione della corruzione⁴ e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2015-17
(approvato dal Consiglio di Amministrazione con Delibera n. 270/15884 del 4 febbraio 2015 previo parere positivo del NuV in data 29 gennaio)
- Piano della Performance 2015-17 e relativi allegati
(approvato dal Consiglio di Amministrazione con Delibera n. 270/15886 del 4 febbraio 2015 previo parere positivo del NuV in data 29 gennaio);

⁴ Si rammenta che il Programma triennale per la trasparenza e l'Integrità ai sensi dell'art. 10, c. 2, del D.Lgs. 33/2013 è divenuto un allegato del Piano triennale di prevenzione della corruzione.

- Relazione del Direttore Generale, e relativi allegati, sugli obiettivi 2014 al medesimo affidati dal Consiglio di Amministrazione con Delibera n. 264/15693 del 4 febbraio 2014
(presa in esame dal NuV in data 26 marzo 2015 ai fini della conferma della valutazione positiva espressa dal Rettore)
- Relazione sulla performance 2014 così come trasmessa al Nucleo da ultimo in data 26.05.2014 dalla UOC Organizzazione Sviluppo e Formazione.

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Come già quello precedente, anche il Piano della performance 2014-2016 contiene un'articolata analisi organizzativa del modello gestionale che l'Ateneo intende adottare allo scopo di attuare un ciclo di performance funzionale alla definizione di indicatori coerenti con le risorse assegnate e che consenta, quindi, la misurazione e valutazione delle performance del personale tecnico-amministrativo.

A questo scopo è proseguita anche l'adesione al Progetto *Good Practice*, coordinato dalla Scuola di Management Universitario del Politecnico di Milano e partecipato da 21 Atenei, finalizzato alla misurazione dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi gestionali-amministrativi, analizzati secondo una ventina di linee di attività per altrettanti indicatori e valutati dagli stakeholder interni (personale docente e amministrativo) ed esterni (studenti) mediante questionari di "*customer satisfaction*". Grazie al "*benchmarking*" fra gli Atenei partecipanti, l'obiettivo è quello di individuare le migliori prassi amministrative allo scopo di comprendere se e come trasferirne le soluzioni a livello di singolo Ateneo e di costruire un modello di analisi dei servizi universitari e delle loro prestazioni trasversalmente valido. Nella Relazione sulla performance 2014 è bene descritto come l'Ateneo abbia tenuto conto delle criticità risultanti dell'indagine di "*customer satisfaction*" condotta sugli studenti per attivare rilevazioni puntuali sulle attività di sportello della Segreteria Studenti e le altre forme di contatto da parte dell'utenza, a fronte delle quali è stato definito un ridisegno organizzativo dei relativi servizi che ha esplicitato i suoi effetti nel corrente anno.

Come già nell'anno precedente, in cui era stato seguito sostanzialmente quanto raccomandato dal NuV nel proprio verbale n. 5 del 17 luglio 2012, in sede di pianificazione strategica il Consiglio di Amministrazione ha formalizzato nella prima seduta utile del 2014 (febbraio) gli obiettivi del Direttore Generale. Anche seguendo le proposte di miglioramento formulate dal NuV nella relazione per l'anno 2012, si sono resi più evidenti i nessi causali e sistemici fra i risultati della performance organizzativa (relativa agli indicatori globali di Ateneo) e della performance individuale, producendo una matrice (All. 1 al Piano) in cui il processo a cascata, che ha declinato su ciascuna unità organizzativa – e su ciascun responsabile – gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, è esplicitamente e puntualmente rappresentato.

Come per l'anno precedente, il Programma della trasparenza costituisce correttamente un allegato del Piano di prevenzione della corruzione di cui alla L. 190/2012, a sottolineare l'integrazione esi-

stente tra gli aspetti inerenti la prevenzione della corruzione e la trasparenza. Un ulteriore livello di integrazione con il ciclo della performance è espresso dalla presenza nel Piano della performance 2015 di specifici obiettivi individuali, di cui più avanti, da perseguire anche nella logica dell'anticorruzione e trasparenza.

Il Sistema di misurazione e il Piano della performance sono stati redatti dal responsabile della U.O.C. Organizzazione, Sviluppo e Formazione in collaborazione con i responsabili del Settore Risorse Economiche e dei Servizi Risorse Umane e Valutazione e Reporting. La Relazione sulla performance è stato predisposto dalla UOC Organizzazione, Sviluppo e Formazione, che ne ha curato l'impostazione generale e la rendicontazione della performance organizzativa e individuale; mentre ulteriori significativi contributi sono venuti da parte di Risorse Economiche, Risorse Umane, Valutazione e Reporting, Segreteria di Direzione, più altri responsabili coinvolti per le note di commento agli indicatori. Il NuV esprime parere positivo sul grado di condivisione del processo e sulle azioni positive messe in atto, nonché sull'identificazione delle criticità sopra indicate nella Presentazione al fine del miglioramento dei cicli successivi.

A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Nel corso del 2014 è proseguita la definizione della *mission* di UniBS sotto l'egida di "Health and Wealth" (H&W)⁵ mediante l'adozione da parte del Consiglio di Amministrazione⁶ di un piano strategico e culturale⁷ caratterizzato dalla definizione delle seguenti linee tematiche:

- longevità;
- ambiente;
- stili di vita;
- tecnologie per la salute e il benessere;

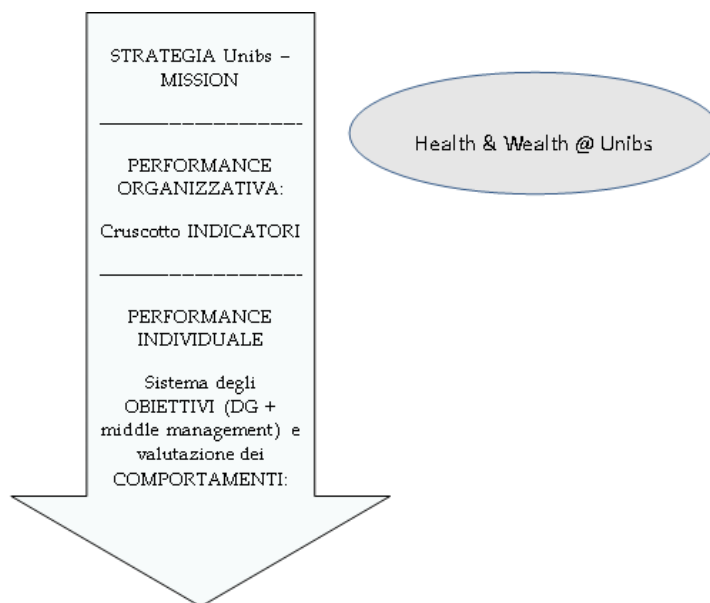
di cui per il secondo e il quarto è stata avviata la declinazione in termini progettuali.

Ciò ha rafforzato "l'albero della performance", di seguito rappresentato,⁸ nella sua valenza di sistema in grado di indirizzare gli sforzi dell'organizzazione verso i *goals* di Ateneo.

⁵ "L'Università degli Studi di Brescia focalizza le sue attività principalmente sulla Salute e sul Benessere delle Persone nell'Ambiente, attraverso l'integrazione delle aree culturali e scientifiche proprie e la collaborazione con partner nazionali e internazionali operanti negli ambiti sanitari, economico-industriali e socio-istituzionali, al fine di produrre conoscenza per formare le nuove generazioni e per partecipare attivamente al progresso di Brescia, dell'Italia e, in generale, del mondo." La citazione è tratta dalla Relazione sulla performance 2013, p. 11.

⁶ Delibera n. 266/15471 del 26.5.2014.

⁷ Il Progetto è reperibile all'indirizzo: http://www.unibs.it/sites/default/files/ricerca/allegati/2014%20Progetto%20strategico%20UniBS%20H%26W%201.0%20-%20maggio_0.pdf



Considerato peraltro che la realizzazione degli indirizzi strategici di Ateneo è prioritariamente affidata alle attività cosiddette “core” – didattica e ricerca, i cui risultati sono monitorati nell’ambito del sistema AVA di assicurazione della qualità e non rientrano nel ciclo della performance – per le attività amministrative che solo concorrono a tale realizzazione l’Università di Brescia, relativamente alla performance organizzativa, anche nel ciclo 2014 ha ritenuto di limitarsi alla definizione di alcune variabili di livello macro, ripartite in tre serie di indicatori (gestionali, riferiti al miglioramento qualitativo dell’organizzazione / economico-finanziari,⁹ con focus su quelli utilizzati dal MIUR per la ripartizione delle risorse / di struttura, cioè indicatori di efficacia oggettiva, efficacia percepita ed efficienza per i principali processi di supporto) presidiati sul piano informativo dai responsabili delle unità organizzative in cui si articola l’amministrazione. Da ciò discendono:

- una progressiva implementazione del sistema, accompagnata da formazione al personale volta a sviluppare competenze adeguate alle esigenze dell’organizzazione e a rafforzare una cultura della misurazione;
- un conseguente differimento della formalizzazione di specifici target associati agli indicatori;
- l’assenza di monitoraggi intermedi degli indicatori globali di Ateneo, che infatti sono stati rilevati annualmente in occasione della stesura della relazione sulla performance.

⁸ L’immagine è tratta dalla medesima fonte di cui alla nota 5 ed è riprodotta anche nella Relazione sulla performance 2014, p. 12.

⁹ Da rilevare in proposito che, come correttamente indicato nella Relazione sulla performance, a causa del mutato regime contabile è risultato difficile e talvolta impossibile realizzare, a fronte del medesimo indicatore, una rilevazione coerente con quella degli anni precedenti; l’amministrazione ha tuttavia cercato, per quanto possibile, di rilevare le informazioni di performance secondo i nuovi principi contabili tenendo conto delle finalità che l’indicatore stesso doveva realizzare, in alcuni casi rendendolo confrontabile con il passato in misura accettabile, in altri andando a costituire la base di partenza per i confronti degli anni successivi.

Il NuV condivide tale impostazione, anche tenuto conto che l'Ateneo, per le difficoltà inerenti l'implementazione contemporanea del nuovo regime contabile di cui al D.Lgs 18/2012 e dell'applicativo gestionale in grado di supportarlo, non è riuscito a dotarsi nell'anno, come inizialmente previsto, di un sistema di controllo di gestione atto, tra l'altro, a consentire un affinamento e una riduzione del set di indicatori come già richiesto dal NuV nella seduta del 14 marzo 2013. Con riferimento alla qualità, tempestività e affidabilità dei dati utilizzati per la misurazione, se, da un lato, il progressivo consolidamento dei sistemi di gestione della didattica e della carriera degli studenti, unita a migliore capacità di utilizzo da parte del personale, si è tradotto in un corrispondente miglioramento dei dati disponibili – riscontrato dal Nucleo anche in relazione agli adempimenti inerenti il sistema AVA – dall'altro le difficoltà ricordate in tema di contabilità, peraltro comprensibili e transitorie, hanno influito soprattutto sulla tempestività, atteso che non si è potuto predisporre il rendiconto dell'esercizio nei termini regolamentari. Il Nucleo raccomanda, comunque, di procedere quanto prima alla definizione del sistema di controllo di gestione, anche allo scopo di consentire l'auspicato affinamento, con conseguente riduzione, del set di indicatori.

Il NuV prende inoltre positivamente atto che, come sopra richiamato, con il piano H&W la *governance* ha ulteriormente definito le linee strategiche e programmatiche dell'Ateneo, che da generalista punta a diventare tematico.¹⁰ In tema di adeguato sviluppo e piena attuazione del Piano della performance, la redazione della matrice di "cascading" degli obiettivi (All. 2 al Piano) va nella direzione, indicata nella Relazione precedente e da perseguire ulteriormente, di stabilire i traguardi strategici dell'Ateneo in modo che, in accordo con le linee sopra richiamate, se ne possano derivare – oltre gli obiettivi attribuiti alla Direzione Generale e ai responsabili di staff e prime linee – anche indicatori di controllo opportunamente pesati e tempistiche di raggiungimento. Nella stessa direzione anche l'attività di individuazione e misurazione di indicatori di efficacia, efficienza ed economicità (KPI – *Key Performance Indicator*), significativi per il governo delle strutture e rappresentativi di un dato prestazionale, – avviata nell'ultimo bimestre 2014 sul Servizio Ricerca con l'intento di estenderla progressivamente alle altre unità organizzative nel corso del 2015.

Nell'ottica di una progressiva integrazione¹¹ fra le attività "core" presidiate dal sistema AVA – didattica e ricerca – e quelle amministrative oggetto del ciclo della performance, particolarmente apprezz-

¹⁰ Si sottolinea che l'Ateneo ha iniziato a caratterizzare in tal senso la propria offerta formativa, istituendo un nuovo Corso di Studio Magistrale in lingua inglese "Science and Technology for Population Health and Wealth" e un Corso di Dottorato di ricerca "Technology for Health".

¹¹ Prospettata dall'ANVUR nelle recenti Linee guida citate nella Presentazione.

zabile l’inserimento nella Relazione sulla performance 2014 di un apposito paragrafo dedicato al supporto fornito alle linee di intervento relative alla ricerca scientifica.

Il Nucleo registra inoltre positivamente la prosecuzione del progetto di mappatura inerente le competenze specialistiche, esteso anche al personale tecnico, e l’iniziativa di un piano formativo per il personale, orientato secondo le priorità strategiche della *governance* e volto a colmare i gap rilevati.

B. PERFORMANCE INDIVIDUALE

L’Ateneo è proseguito nell’impostazione, adottata nei due cicli precedenti, di sottoporre a valutazione tutto il personale sotto il solo profilo dei comportamenti organizzativi (519 unità al termine del 2014), limitando l’assegnazione di obiettivi, e la connessa misurazione, al solo personale di livello dirigenziale (2unità) o di categoria EP, D o C con posizione organizzativa (71 unità). In più, in apposito allegato (n. 2) al Piano della performance 2014-16 è stata rappresentata la matrice di collegamento fra gli obiettivi del Direttore Generale e quelli dei responsabili dei servizi di staff e prime linee, con ciò dando evidenza del processo di *cascading* utilizzato di cui si è già accennato. Le modalità di assegnazione degli obiettivi e la tempistica del relativo processo hanno seguito quanto previsto nel Sistema e nel Piano della performance, segnando, rispetto al ciclo precedente, un riequilibrio fra obiettivi di natura strategica o innovativa-strategica e obiettivi di natura prettamente amministrativa,¹² più legati al concetto di *performance* e alla connessa prospettiva di miglioramento continuo. Tale riequilibrio deriva dal progressivo esaurirsi della fase caratterizzata dall’esigenza di adeguare la tecnostruttura alle scelte dell’Ateneo adottate in concomitanza con l’attuazione della riforma ex L. 240/2010 e dalla necessità che ne deriva di consolidare i risultati conseguiti.¹³ La verifica dei risultati, in assenza per quanto sopra di indicatori specificamente misurabili, ha seguito una logica di tipo binario “on / off”, con una verifica dell’avanzamento di ciascun obiettivo¹⁴ con cadenza

¹² Si veda In proposito la tabella a pag. 15. Sul totale degli obiettivi, passati tra il 2014 e il 2015 da 126 a 105, quelli amministrativi sono saliti dal 36 al 46 per cento mentre quelli innovativi/strategici sono scesi dal 33 al 21 per cento; analoga tendenza, di poco più contenuta, si è verificata anche per gli obiettivi strategici, passati dal 15 per cento del ciclo precedente al 10 per cento del ciclo attuale. In controtendenza, viceversa, gli obiettivi innovativi, ulteriormente saliti dal 16 al 23 per cento in quanto legati soprattutto all’introduzione dei nuovi applicativi gestionali, come si deduce dalla progressiva concentrazione di tali obiettivi nell’area ICT (cfr. All. 1 al Piano 2015-2017). Tali tendenze confermano l’andamento già rilevato nelle precedente Relazione mettendo a confronto il 2013 con il 2014.

¹³ Nel Piano 2015-2017 il bilanciamento tra performance e innovazione, da perseguire tramite una revisione del sistema di valutazione dei responsabili di posizione organizzativa, è un obiettivo esplicitamente affidato al Servizio Risorse Umane.

¹⁴ Alla fine del 2014 l’85 per cento circa degli obiettivi assegnati si è attestato su percentuali di realizzazione comprese fra l’80 e il 100 per cento. Da notare, con riferimento alle competenze trasversali (o comportamenti organizzativi) che la distribuzione del personale titolare di responsabilità nelle tre fasce in cui i punteggi di valutazione si sono collocati (90-100, 80-89, 70-79) si è anche in questo ciclo, come già nello scorso, spontaneamente allineata alla tipica distribuzione statistica a campana (27%, 52%, 21%).

tri/quadrimestrale in occasione di incontri (cosiddette “giornate dei report”) tenuti dal Direttore Generale con i responsabili di staff e prime linee.

Tutto il processo di valutazione è stato condotto in modo informatizzato tramite un apposito applicativo della famiglia U-gov del CINECA, con vantaggi in termini di efficienza, efficacia, uniformità e trasparenza del processo di valutazione. Tale processo, rispettando le indicazioni del Direttore Generale di un’omogenea policy valutativa – orientata al riconoscimento del merito e, quindi, alle differenziazioni di giudizio – si è concluso nel mese di marzo con il caricamento in applicativo di tutte le schede di valutazione del personale, previa rilettura a livello di Direzione e Servizio Risorse Umane per una verifica del grado di condivisione perseguito, del rispetto delle scadenze definite e dell’approccio valutativo mantenuto all’interno dei gruppi. Il Nucleo esprime vivo apprezzamento per il numero quasi nullo di richieste di revisione della valutazione (una solo colloquio di II istanza, con conferma dell’esito iniziale) e dà atto del permanere dell’attenzione espressa dall’amministrazione in termini di trasparenza del processo nei confronti dei principali stakeholder interni: la rendicontazione delle risultanze è stata discussa a livello di governance e di responsabili apicali e ulteriormente presentata alle RSU e al Comitato partecipativo del personale.

Nel corso del 2014 l’Ateneo, come già ricordato in tema di *performance* organizzativa, dopo aver effettuato nel ciclo precedente l’analisi delle competenze tecnico-specialistiche ritenute necessarie su ciascun profilo professionale per presidiare i processi gestionali di ciascuna unità organizzativa, è proseguito con la rilevazione degli eventuali “gap” da colmare attraverso la predisposizione di un apposito progetto formativo. Il Nucleo esprime apprezzamento per l’iniziativa, auspicando che l’esercizio di valutazione, quando la maturità dell’organizzazione lo consentirà, possa essere esteso all’ambito di tali competenze.

Con riferimento, infine, al processo di valutazione dei Dirigenti e del Direttore Generale, si dà atto della rispondenza del processo seguito a quanto definito nel Sistema di misurazione e nel Piano della performance.

3. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Come si è già accennato, il processo di valutazione, assistito da un apposito applicativo, è stato condotto in modo adeguato per quanto riguarda sia la tempistica sia le modalità, che, oltre alla compilazione della scheda, hanno comportato un colloquio tra ciascun valutato e valutatore in cui condividere i contenuti della valutazione espressa.

Con riferimento alla struttura tecnica permanente, l'amministrazione ha scelto di non costituire formalmente una specifica unità organizzativa, ma di avvalersi dell'esistente Servizio Valutazione e Reporting aggiungendo alle funzioni ad esso già attribuite di supporto al Nucleo anche quelle relative agli adempimenti inerenti il D.Lgs. 150/2009. Per composizione e qualificazione l'ufficio risulta complessivamente adeguato.

4. INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

La complessiva riorganizzazione della tecnostruttura dell'Ateneo è stata accompagnata da un piano strategico (denominato "Agenda tecnologica") di sostituzione e integrazione degli applicativi gestionali esistenti con l'insieme dei prodotti sviluppati dal consorzio CINECA.¹⁵ In particolare, con più diretto riferimento al ciclo della performance, dal gennaio 2014 si è reso operativo un nuovo sistema informativo ottimizzato per supportare l'introduzione del regime di contabilità economico-patrimoniale autorizzatorio previsto dal D.Lgs. 18/2012. Tale sistema è stato configurato in modo da generare scritture di contabilità analitica per centri di costo e ricavo, che a loro volta costituiranno la base per introdurre il controllo di gestione secondo un modello che, nei piani, avrebbe dovuto essere definito entro il 2014 ma che, per le difficoltà sopra richiamate, troverà definizione entro il 2015. I risultati che ne deriveranno confluiranno nel DataMart di ateneo, una piattaforma tecnologica già operativa per le aree didattica/studenti e personale e parzialmente integrata nello stesso applicativo gestionale, di cui realizza la reportistica. In futuro, integrando informazioni provenienti dai quattro ambiti considerati, consentirà di realizzare cruscotti di indicatori per la governance, fra cui anche quelli che consentiranno di misurare in modo continuativo ed "effortless" gli esiti della performance organizzativa.

Per quanto sopra, anche nella presente relazione si è ritenuto di non trattare in un apposito capitolo il tema dell'integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controllo interni. L'Ateneo è ormai giunto a buon punto sul fronte dell'implementazione dei sistemi di supporto a tale integrazione, che ha preso il via in sede di definizione dei budget per l'esercizio 2015 e potrà essere resa operativa dal ciclo 2016. Come elemento di raccordo si segnala tuttavia positivamente l'inserimento di specifici obiettivi individuali, funzionali alla realizzazione del primo bilancio d'esercizio in contabilità economico-patrimoniale, fra quelli assegnati ai responsabili della Contabilità e dei Servizi Amministrativi Dipartimentali.

¹⁵ Si veda in proposito l'All. 1 alla Relazione sulla performance 2014, denominato "Road Map", che contiene un GANTT relativo allo stato d'avanzamento di tutti i progetti in corso.

Il NuV rinnova l'apprezzamento espresso nella precedente Relazione per lo sforzo economico e organizzativo compiuto dall'Ateneo per dotarsi di sistemi informativi evoluti e confida di poterne osservare le positive ricadute, sopra richiamate, dal prossimo ciclo della performance.

5. SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

L'Agenda tecnologica di cui sopra ha comportato anche il rifacimento del portale dell'Ateneo, per il quale sono state sviluppate interfacce automatizzate verso gli applicativi gestionali con necessità di pubblicazione di informazioni (tipicamente i sistemi di gestione della didattica, stanti gli obblighi di trasparenza autonomamente definiti in tale ambito dalla normativa specifica e dal sistema AVA di assicurazione della qualità in precedenza richiamato). Con riferimento agli obblighi di cui al presente paragrafo, come definiti e riordinati dal D.Lgs. 33/2013, l'Ateneo dispone già dal precedente ciclo di un mini-sito dedicato, denominato "Amministrazione trasparente" accessibile dalla home page del portale e logicamente strutturato secondo griglia del D.Lgs 33/2013 e le Linee guida per l'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità emanate dalla CIVIT con la delibera 50/2013. È stata realizzata una funzione automatizzata per pubblicare le informazioni di natura economico-contrattuale per acquisto beni e servizi derivanti dal nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale ed è pressoché ultimata, anche se non ancora in produzione, analoga funzione relativa agli incarichi didattici e per prestazioni.

Come si evince dal Programma per la trasparenza, le informazioni da pubblicare, suddivise per tipologie, sono affidate ciascuna alla responsabilità del titolare dell'unità organizzativa competente per materia, che possiede credenziali di accesso al portale abilitate all'inserimento/modifica dei contenuti. Coordina e supervisiona la pubblicazione dei dati da parte dei responsabili il Dirigente del Settore Risorse Economiche, nominato responsabile anticorruzione e, in accordo con le citate linee guida CIVIT e con la circolare della Funzione Pubblica n. 1/2013, anche responsabile per la trasparenza. In tale ultima veste il Dirigente è coadiuvato dal responsabile della UOCC Legale e da un gruppo redazionale coordinato dal Delegato del Rettore per i sistemi informativi.

Il monitoraggio è effettuato semestralmente, avvalendosi della griglia allegata alla citata Delibera, separatamente dal Responsabile della trasparenza, coadiuvato come sopra, e dal Servizio Valutazione e Reporting, che, accedendo alle pagine del mini-sito "Amministrazione trasparente" e creandone

una copia fisica su supporto ottico per documentarne lo stato, riscontra quanto dichiarato dal medesimo Responsabile.

Grazie all'utilizzo di "Google Analytics", strumento gratuito e maggiormente utilizzato nel mondo che consente di produrre dettagliate statistiche sui visitatori di un sito web, è possibile individuare quali siano le pagine più visualizzate dai visitatori di un sito, la loro provenienza, per quanto tempo sono rimasti all'interno del sito e la loro posizione geografica. Le uniche funzionalità non supportate fra quelle elencate nella sezione E.4 dell'Allegato 1 alla citata Delibera CiVIT 23/2013 riguardano l'interazione con l'utente per misurare il livello di interesse sulla qualità delle informazioni e la pubblicazione automatica sul portale delle misure effettuate.

6. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

Premesso che le attività "core" delle Università sono soggette al sistema di assicurazione della qualità gestito dall'ANVUR e reso cogente da provvedimenti del MIUR (DD.MM. 47/2013 e 1059/2013) e che le attività amministrative che immediatamente supportano i relativi processi concorrono a pieno titolo alla loro qualità, l'Ateneo ha già da alcuni anni deciso di certificare secondo lo standard UNI EN ISO 9001:2008 i propri servizi amministrativi rivolti direttamente agli stakeholder esterni ed interni. In particolare nel 2012 la certificazione già conseguita per le attività di orientamento pre e post universitario è stata ampliata alla progettazione ed erogazione di master di I e II livello – per il momento non incluse nel sistema AVA – nel 2013 estesa all'erogazione dei servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo e ai servizi di mantenimento e supporto di 3 laboratori scientifici, nel 2014 ulteriormente allargata, oltre ai servizi di mantenimento e supporto di un altro laboratorio scientifico, a una parte dei servizi erogati per il diritto allo studio¹⁶ come primo passo verso la certificazione dell'intera area dei servizi agli studenti.¹⁷ Coerentemente con la Politica della Qualità, integrata per comprendere entrambi i sistemi – AVA e ISO 9001:2008 – nel corrente anno la certificazione sarà allargata alla Segreteria studenti di Economia / Giurisprudenza e ai servizi di mantenimento e supporto di due ulteriori laboratori scientifici. Nell'ambito del sistema qualità la gestione dei reclami è esplicitamente trattata in apposite procedure.

¹⁶ Gestione borse per il diritto allo studio, collaborazioni studentesche, premi di laurea e borse di studio, tutorato studentesco e attività culturali promosse dagli studenti.

¹⁷ È da notare che la certificazione di questi servizi implica anche quella di porzioni di altri servizi amministrativi nella misura in cui concorrono alla realizzazione dei primi (come ad esempio gli approvvigionamenti).

Il NuV prende atto con soddisfazione della scelta operata con convinzione dall'Ateneo e rileva che sono state pubblicate sul portale la Carta dei servizi del Sistema Bibliotecario (aggiornamento al 14.11.2014) e del Servizio di Lavaggio e sterilizzazione (aggiornamento 31.3.2015).

7. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'amministrazione si è fatta di volta in volta carico di valutare suggerimenti e osservazioni del NuV, sia messi a verbale in occasione delle riunioni, sia a seguito di confronti diretti tra alcuni suoi componenti e l'ufficio a presidio del processo (UOC Organizzazione, Sviluppo, Formazione).

In particolare, a seguito di tali suggerimenti e osservazioni, come in parte già accennato:

- con riferimento alla performance individuale:
 - nel Consiglio di Amministrazione del 4 febbraio 2014 sono state esplicitamente formalizzate anche per il ciclo in esame le linee di indirizzo gestionali affidate al Direttore Generale e consistenti in 5 macro-obiettivi;
 - sul ciclo 2014 oltre alla matrice di collegamento tra tali linee di indirizzo gestionali e gli obiettivi individuali assegnati ai responsabili apicali è stata introdotta un'analogha matrice (All. 1 al Piano), molto più dettagliata e comprensiva di indicatori per la misurazione del conseguimento degli obiettivi, in cui il collegamento tra le linee di indirizzo gestionali del Direttore Generale e gli obiettivi individuali assegnati è esteso anche ai responsabili delle seconde e terze linee e si evidenziano, in particolare, gli obiettivi che impattano sulla progettualità strategica H&W;
 - come già ricordato, sul ciclo 2015 sono stati inseriti obiettivi da perseguire esplicitamente nella logica di anticorruzione e trasparenza;¹⁸
- con riferimento alla performance organizzativa, come già ricordato nell'ultimo bimestre 2014 è stata avviata sul Servizio Ricerca, a titolo di pilota, l'individuazione e la misurazione di indicatori di efficacia, efficienza ed economicità (KPI – *Key Performance Indicator*) significativi per il governo delle strutture e rappresentativi di un dato prestazionale.

Complessivamente, l'adozione del sistema di valutazione secondo quanto descritto orienta tutta la tecnostuttura in funzione delle strategie dell'Ateneo e consente alla Direzione Generale di governarla in modo che, in ogni sua articolazione e a seconda delle funzioni da ciascuna presidiate, concorra unitariamente alla realizzazione degli obiettivi che delle strategie costituiscono l'attuazione. Da

¹⁸ Ad esempio "Regolamento online – linee di indirizzo", "Realizzazione Programma annuale acquisizioni beni e servizi soprassoglia per l'anno 2015".

questo punto di vista è da sottolineare l'importanza che nel sistema è riservata, oltre che alle schede, ai colloqui di valutazione come strumento di crescita professionale del valutato attraverso un franco e positivo confronto col proprio valutatore.

Inoltre gli esiti delle rilevazioni del citato progetto Good Practice restituiti dal MIP nel mese di settembre 2014 allo scopo di sottolineare le criticità e adottare opportune azioni correttive sono stati presentati e discussi tra Direttore Generale e:

- responsabili apicali nella "giornata dei report";
- Comitato partecipativo degli studenti;
- Comitato partecipativo del personale tecnico, amministrativo e ausiliario.

8. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

Il Nucleo si è interfacciato durante l'anno sia con il Direttore Generale sia con i responsabili del Servizio Valutazione e Reporting (a proprio supporto) e della UOC Organizzazione, Sviluppo, Formazione, sia con il Responsabile per l'anticorruzione e la trasparenza, rilevando che vi è una fattiva collaborazione all'interno dell'organizzazione che ha favorito l'elaborazione di documenti tra loro coerenti e interconnessi.

Il Nucleo di Valutazione ha effettuato il proprio monitoraggio esaminando i contenuti presenti nella sezione Trasparenza, Valutazione e Merito del portale d'Ateneo, verificando la corrispondenza tra quanto pubblicato sul sito, quanto previsto dalla normativa vigente e quanto dichiarato dal responsabile della Trasparenza.

Il Nucleo è sempre stato informato delle evoluzioni del processo in esame, segue costantemente le attività dell'Amministrazione e valuta in modo positivo lo sforzo compiuto dall'Amministrazione stessa per strutturare in modo adeguato, e modificare là dove ha riscontrato criticità, l'intero processo integrato di valutazione, performance e trasparenza.

9. MONITORAGGIO SULL'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI E INDIVIDUALI

Per quanto riguarda il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali il Nucleo, rilevato che in data 29 gennaio 2015 ha espresso parere favorevole sul Piano della performance 2015-17, prende atto che già in occasione del primo Consiglio di Amministrazione del ciclo 2015 (se-

duta del 4 febbraio) tutti gli obiettivi individuali assegnati ai responsabili di posizione organizzativa erano già stati assegnati e formalizzati. Inoltre entro la medesima data è stato completato il caricamento di tali obiettivi nelle schede informatizzate del sistema U-gov. La tabella che segue, basata su dati forniti dalla UOC Organizzazione, Sviluppo, Formazione mette a confronto il ciclo 2015 con il 2014 e il 2013:

Tabella 1 - andamento poliennale obiettivi

Responsabili con obiettivi (Amm + Dip)			Planning Obiettivi					
2013	2014	2015	2013		2014		2015	
68	71	65	128*		126*		105**	
			di cui A: 27	19% ca	di cui A: 47	36 % ca	di cui A: 48	46 % ca
			di cui I: 17	12% ca	di cui I: 20	16 % ca	di cui I: 25	23 % ca
			di cui S: 28	20% ca	di cui S: 18	15 % ca	di cui S: 10	10 % ca
			di cui I/S: 70	49% ca	di cui I/S: 41	33 % ca	di cui I/S: 22	21 % ca

* dato di chiusura

** dato di planning

Legenda obiettivi: A = amministrativi
I = innovativi
S = strategici
I/S= innovativi/strategici

Rispetto agli obiettivi così riepilogati, come già detto più sopra il Nucleo osserva, rispetto al biennio precedente, una contrazione della componente innovativa/strategica a favore di quella amministrativa. Ciò, come ricordato, trova spiegazione nella necessità – dopo il momento di generale riorganizzazione della tecnostruttura anche per adeguarla alle necessità derivanti della riforma del sistema universitario introdotto dalla L. 240/2010 – di consolidare i cambiamenti effettuati e puntare a un innalzamento della qualità della performance.

10. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Oltre a e/o in coerenza con quanto già indicato in altre parti della presente relazione, il Nucleo invita l'Ateneo a proseguire nella strada verso un'integrazione – di cui si scorgono già le prime tracce nella Relazione sulla performance 2014 – fra programmazione strategica dell'Ateneo delle attività tipiche e ciclo della performance amministrativa, così come indicato dall'ANVUR nelle citate Linee guida.

Inoltre, con riferimento agli esiti dell'Indagine di benessere organizzativo condotta nel maggio 2014, dalla quale emergono percentuali negative superiori al 50% per equità dell'amministrazione, carriera e sviluppo professionale, contesto lavorativo, organizzazione e funzionamento del sistema, atteso che, comunque, per tali ambiti si registra dal 2013 un trend in diminuzione delle criticità e che, per quanto riguarda carriera e sviluppo professionale, l'Ateneo non dispone di strumenti per poter cambiare la situazione, il Nucleo, come già in occasione della presentazione di tali esiti avvenuta durante una delle proprie sedute, suggerisce di intervenire ulteriormente per migliorare la comunicazione e gli indicatori di equità – aspetto che dai lavoratori è stato ritenuto il più importante. Inoltre propone di seguire per le prossime indagini lo stesso metodo di elaborazione dei risultati adottato dall'ANAC, che espone le medie dei punteggi anziché le percentuali, così da rendere comparabili i dati anche con quelli di altri Atenei presenti nei rapporti annuali curati dalla stessa Autorità.

Il NuV raccomanda infine di realizzare il raccordo con gli strumenti di programmazione di bilancio quando l'introduzione del controllo di gestione, in corso di progettazione, sarà in grado di ricondurre gli esiti economici dell'azione amministrativa a centri di responsabilità dotati di proprio budget, che potrà a sua volta essere dimensionato in funzione degli obiettivi assegnati alla corrispondente posizione occupata nell'organizzazione.