



**Relazione OIV sul funzionamento complessivo del sistema di
valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e
sull'Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e
all'integrità**

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

Luglio 2015





INDICE

Premessa

1. La Performance Organizzativa
2. La Performance Individuale
3. Il processo di attuazione del Ciclo della Performance
4. L'infrastruttura di supporto
5. I 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
6. La definizione e gestione degli standard di qualità
7. L'utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione
8. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV
9. Proposte di miglioramento del sistema di valutazione



Premessa

Il presente documento contiene la valutazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) ("Relazione") del D.Lgs. n. 150/2009 e l'Attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera g) del citato decreto ("Attestazione") nonché l'assolvimento di quanto indicato nella delibera ANAC 23/2013 "Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e della Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni".

La prima parte (1, 2, 3) è dedicata ad una analisi complessiva del sistema di misurazione e valutazione della performance, la seconda parte (4, 5, 6) si concentra sui sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, e sugli standard di qualità, la terza parte (7,8) è dedicata all'utilizzo dei risultati di miglioramento del sistema e alle modalità di monitoraggio OIV; l'ultimo paragrafo propone alcune possibili azioni di miglioramento.

Ai fini delle analisi e delle considerazioni relative all'adozione del piano della performance nei suoi molteplici aspetti (definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance, approvazione del piano 15-17, chiusura degli esiti relativi al 2014, definizione degli indicatori di performance organizzativa ed individuale) occorre tenere conto del fatto che dal 1 gennaio 2014 è stato nominato presso l'Università dell'Insubria un nuovo Direttore Generale che ha avviato un processo di riorganizzazione della struttura amministrativa e dato un forte contributo in termini di revisione del piano della performance.

1. Performance Organizzativa

La definizione degli obiettivi relativi alla performance, organizzativa e individuale, è avvenuta, per il 2015 seguendo i seguenti passi:

- a metà del 2014 Il Rettore e il Direttore Generale hanno individuato i possibili macro obiettivi per il personale tecnico amministrativo da realizzare nell'anno 2015;
- a fine agosto 2014 la Direzione Generale ha condiviso e discusso i macro obiettivi per l'Amministrazione di Ateneo con i Dirigenti;
- a inizio settembre 2014 la Direzione Generale ha condiviso i macro obiettivi per l'Amministrazione di Ateneo con il management di Ateneo;
- il 21 ottobre 2014 il Nucleo di valutazione, in qualità di OIV, ha dato parere favorevole sui contenuti e la tempistica di avvio del processo di definizione dei macro obiettivi 2015 del personale tecnico amministrativo da legare al Piano della Performance;
- il 29 ottobre 2014 i macro obiettivi per l'amministrazione di Ateneo sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione;
- il 5 dicembre 2014 è stata fornita informativa alle RSU e alle OO.SS.;
- con il DDG 23 dicembre 2014, n. 1.261, sono stati approvati gli obiettivi 2015 per il personale tecnico amministrativo e definiti i passi successivi per la trasposizione di tali obiettivi in obiettivi organizzativi ed individuali oggetto di valutazione ai fini delle performance:



- entro il 9 febbraio è stata prevista la definizione degli obiettivi per tutto il personale con un sistema di assegnazione che tiene conto dei diversi livelli gerarchici previsti nell'organizzazione;
- si è previsto che tra il 10 e il 30 giugno 2015 fosse effettuata la fase di monitoraggio degli obiettivi anche al fine di introdurre correttivi e/o rimodulazioni per tenere conto dell'accadimento di fattori esogeni o del cambiamento eventuale delle priorità precedentemente definite.

Nel 2015, secondo quanto previsto nella pianificazione pluriennale relativa al completamento del ciclo delle performance, sono stati assegnati obiettivi a tutto il personale tecnico e amministrativo e non più ai soli titolari di posizioni organizzative, come avvenuto fino al 2014.

La valutazione del personale si compone di tre parti:

- raggiungimento degli *obiettivi di livello superiore* (ovvero degli obiettivi definiti per il Direttore generale),
- raggiungimento degli *obiettivi di struttura e/o individuali*;
- valutazione dei *comportamenti organizzativi*.

Anche per il 2015 gli obiettivi specifici del Direttore Generale (denominati obiettivi *di livello superiore*) concorrono, con peso decrescente al decrescere del livello gerarchico, alla valutazione delle prestazioni individuali. In questo modo si vuole enfatizzare l'interdipendenza dei processi interni all'organizzazione e, quindi, la concorrenza di ognuno al raggiungimento degli obiettivi complessivi.

L'OIV evidenzia come, nell'impostazione attuale, ovvero prevedendo un sistema in cui gli obiettivi del Direttore Generale vengono, con pesi diversi, riportati a cascata per i livelli sottostanti, sia fondamentale che i medesimi siano strettamente collegati agli obiettivi strategici, ampi e di alto livello in quanto funzionali a coprire la sfera degli ***obiettivi di performance organizzativa***.

Gli obiettivi *di livello superiore* definiti per la Direzione Generale per il 2015 fanno riferimento alla sfera organizzativa e alla gestione dei processi con il fine di riorganizzare la struttura amministrativa e di implementare modalità di lavoro per processo attraverso l'attivazione di tavoli tematici trasversali alle diverse strutture, finalizzati a rendere i processi di gestione più efficienti ed efficaci.

Come già evidenziato lo scorso anno, tali obiettivi possono essere adeguati per una amministrazione in una fase di rinnovo della gestione e a fronte della evidenza della necessità di implementare nuove modalità di lavoro per rendere la stessa maggiormente efficiente ed efficace.

L'OIV però sottolinea come anche nella definizione di obiettivi di tipo organizzativo e/o di gestione, la performance sia, per quanto possibile, misurata in funzione dei risultati ottenuti e non delle attività realizzate, cosa prevalentemente accaduta nella definizione dei target per il 2015.

In tal proposito l'OIV, nei limiti delle proprie competenze istituzionali, auspica e si farà promotore di un proattivo coinvolgimento nella fase di definizione degli obiettivi, allo scopo di monitorare con tempestività le scelte relative alla individuazione dei parametri

adottati per la loro misurazione.

In secondo luogo l'OIV suggerisce che, già a partire dal prossimo ciclo, una volta riorganizzata la struttura amministrativa, gli obiettivi di *livello superiore* soprattutto nel momento in cui vengono riportati a cascata sui livelli sottostanti dell'organizzazione, siano orientati a verificare l'efficacia dei servizi resi agli utenti.

2. Performance Individuale

L'applicazione del sistema di valutazione delle performance è stata graduale. Introdotto nel 2011 limitatamente alla valutazione del Direttore Generale e dei Dirigenti, nel 2012 e nel 2013 è stato ampliato al personale di categoria EP. Nel 2014 è stato esteso a tutto il personale titolare di posizione organizzativa, sia dell'amministrazione centrale che delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio. A partire dal 2015 il sistema di valutazione delle performance è stato esteso a tutto il personale tecnico amministrativo dell'ateneo.

A dicembre 2014 è stata realizzata la riorganizzazione dei servizi amministrativi dell'amministrazione centrale, che ha portato a una ridefinizione delle attuali posizioni organizzative. Nel corso del 2015 la riorganizzazione interesserà anche il personale amministrativo dei Dipartimenti, della Scuola di Medicina e dei centri di servizi.

La tabella 1, ripresa dal piano performance 2015-17 approvato in Consiglio di Amministrazione il 28 gennaio 2015, riporta nel dettaglio il peso differente, ai diversi livelli, attribuito agli obiettivi di livello superiore, obiettivi specifici di struttura/individuali e ai comportamenti organizzativi.

Tabella 1: peso dei diversi obiettivi per i diversi ruoli

Figura professionale	Sezioni	2015
Direttore Generale	Obiettivi di livello superiore	100
Dirigenti	Obiettivi di livello superiore	20
	Obiettivi di struttura/individuali	70
	Valutazione dei comportamenti	10
Personale di categoria EP	Obiettivi di livello superiore	10
	Obiettivi di struttura/individuali	60
	Valutazione dei comportamenti	30
Responsabili di ufficio (D e C)	Obiettivi di livello superiore	10
	Obiettivi di struttura/individuali	50
	Valutazione dei comportamenti	40
Restante personale	Obiettivi di livello superiore	5
	Obiettivi di struttura/individuali	25
	Valutazione dei comportamenti	70

Fonte Piano performance 15-17, Università dell'Insubria

Gli *obiettivi di livello superiore* sono gli obiettivi assegnati al Direttore generale come argomentato nel paragrafo precedente.



Gli *obiettivi di struttura* in generale rappresentano una trasposizione dei macro obiettivi definiti in fase di avvio del ciclo di pianificazione che vengono tradotti in obiettivi operativi, differenziati per competenza tra le diverse strutture, attraverso la definizione puntuale dei diversi livelli target (soglia, target, eccellenza).

Gli obiettivi di struttura/individuali possono essere di due tipi:

- di mantenimento/processo che fanno riferimento alla gestione della attività corrente e sono monitorati nell'ottica di miglioramento continuo delle prestazioni delle strutture.
- di sviluppo/innovazione che sono relativi ai processi di cambiamento, e talora contingenti, esigenze manifestate in sede di pianificazione strategica.

Gli obiettivi sono stati scelti al fine di migliorare l'efficienza nello svolgimento delle attività di competenza, l'efficacia e la qualità dei servizi, il miglioramento nella gestione dei processi interni, la riduzione dei rischi di diversa tipologia che possano far incorrere l'Ateneo in eventi dannosi dai quali possano scaturire azioni legali, nonché allo status giuridico delle azioni legali in corso.

I criteri per la definizione degli indicatori da utilizzare per la misurazione degli obiettivi sono:

- rappresentatività delle attività di competenza;
- controllabilità, in modo da essere riconducibili agli ambiti di competenza;
- misurabilità, ossia basati il più possibile su dati quantitativi;
- indipendenza, dall'apprezzamento soggettivo del valutatore;
- frequenza, ossia rilevabili a intervalli temporali prestabiliti;
- trasparenza, del processo di raccolta e di elaborazione delle informazioni;

La definizione e valutazione degli obiettivi di struttura/individuali e la valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata dal Direttore Generale per i Dirigenti e per i Responsabili degli Uffici di Staff, dai Dirigenti per i Responsabili di Servizio, dai Responsabili di servizio per i responsabili di Ufficio, dai Responsabili di ufficio per i dipendenti.

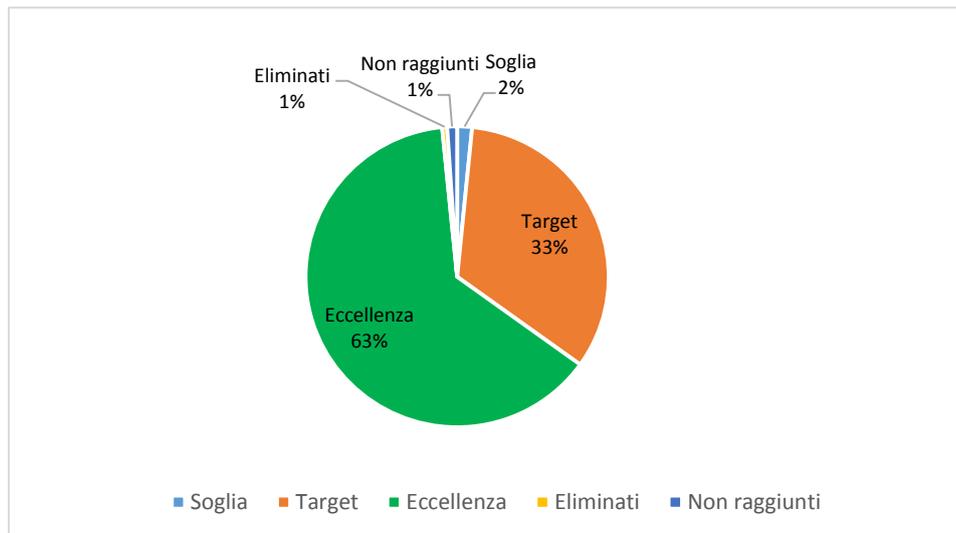
Per quanto riguarda il processo di raccolta dei dati da utilizzare ai fini della valutazione, per gli obiettivi di livello superiore, il direttore ha presentato una relazione illustrativa dei risultati raggiunti. L'Ufficio procedure, processi e procedimenti, in staff al Direttore Generale, ha provveduto a raccogliere il materiale necessario a definire il valore raggiunto per gli obiettivi individuali. L'Ufficio procedure, processi e procedimenti ha provveduto a raccogliere le valutazioni dei comportamenti organizzativi. Sono state utilizzate due schede per la valutazione dei comportamenti organizzativi, una per il personale di categoria EP, una per il personale di categoria C e D titolare di responsabilità. La valutazione è stata condivisa durante un colloquio tra valutato e valutatore. A seguito del confronto, dopo aver recepito eventuali rettifiche successive al confronto, la scheda è stata firmata dai Responsabili della valutazione e controfirmata dal soggetto valutato.

L'OIV, apprezza l'impegno dell'amministrazione e sottolinea come nella definizione degli obiettivi individuali sia determinante la condivisione di obiettivi sfidanti legati non tanto alla realizzazione di attività ordinarie, ma al perseguimento di risultati di innovazione/efficacia/efficienza.

La fase di valutazione relativa agli obiettivi individuali definiti per il 2014 si è conclusa ad aprile 2015. A valle della proposta dell'OIV in merito alla valutazione degli obiettivi per il Direttore Generale, il Consiglio di Amministrazione ha approvato la valutazione dei risultati del Direttore Generale nella seduta del 13 maggio 2015.

Per quanto riguarda gli esiti relativi al processo di valutazione, si riporta nel grafico sottostante, una sintesi aggregata degli esiti rilevati per gli obiettivi di struttura/individuali.

Grafico 1: Gli esiti della valutazione – performance 2014



Fonte: Ufficio Risorse Umane, Università dell'Insubria

Gli esiti relativi ai comportamenti organizzativi, misurati, a seconda del ruolo ricoperto, su scale diverse, mostrano una discreta variabilità con una forte polarizzazione sulle valutazioni più alte, in particolare per le strutture decentrate.

L'OIV rileva come l'amministrazione abbia conseguito, per i diversi ambiti valutati (indicatori di struttura/individuali, comportamenti organizzativi) risultati che si collocano su valori in genere superiori al target evidenziando una buona capacità dell'amministrazione di realizzare gli obiettivi programmati. L'OIV raccomanda che l'amministrazione cerchi di differenziare adeguatamente le valutazioni individuali rendendo il sistema realmente premiante e quindi efficace per motivare il personale verso la realizzazione degli obiettivi definiti.

3. Processo di attuazione del ciclo della performance

Nel 2015 il processo di misurazione e valutazione delle performance è giunto a regime in quanto:

- è stato approvato il Piano delle Performance entro il 31 gennaio;
- la fase di definizione degli obiettivi relativi all'anno corrente è terminata nei primi mesi dell'anno (marzo 2014);



- è stata effettuata la verifica intermedia tra fine maggio e metà giugno;
- la rilevazione degli esiti relativi all'esercizio 2014 si è conclusa nel mese di aprile 2014.

Con la valutazione relativa al 2014 e la pianificazione relativa al 2015, l'amministrazione si è messa in linea con la tempistica prevista dalla normativa e con una corretta gestione del ciclo della performance, dalla fase di pianificazione a quella di monitoraggio a quella di valutazione. L'OIV ha quindi potuto svolgere il proprio ruolo di monitoraggio e valutazione nei tempi previsti. L'OIV raccomanda una tempestiva erogazione degli incentivi al personale a valle della conclusione del ciclo di valutazione per il 2014.

La struttura tecnica a supporto dell'OIV conta del contributo permanente di due persone appartenenti all'ufficio Sistemi informativi direzionali (che svolgono anche altre attività di supporto al Nucleo di Valutazione).

Per quanto riguarda le attività svolte direttamente dall'amministrazione, parte del lavoro è stato svolto dalla responsabile del Servizio Personale tecnico amministrativo, parte dall'ufficio Procedure, processi e procedimenti, parte dall'ufficio Sistemi informativi direzionali, parte dall'ufficio Formazione e sviluppo.

L'ufficio Procedure, processi e procedimenti ha collaborato nella fase di stesura degli obiettivi annuali di Ateneo e macro-obiettivi per il personale tecnico amministrativo, ha supportato Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili per l'assegnazione obiettivi di struttura e individuali in collaborazione con il Servizio personale tecnico amministrativo, ha coordinato la fase di raccolta della valutazione dei comportamenti organizzativi e ha collaborato alla stesura della relazione annuale del Direttore Generale al Consiglio di amministrazione inerente ai risultati raggiunti rispetto ai propri obiettivi annuali.

L'ufficio Sistemi informativi direzionali ha fornito supporto nella predisposizione del Piano, Sistema e Relazione sulla performance, in collaborazione trasversale con l'Ufficio Formazione e sviluppo, l'Ufficio Procedure, processi e procedimenti e con il Servizio Personale tecnico amministrativo.

Nella gestione del ciclo della performance 2014 e 2015 l'OIV ha interagito positivamente con gli Uffici coinvolti nel processo di gestione della performance da cui ha ricevuto i dati, le informazioni e le elaborazioni richieste. L'OIV ravvede la necessità di una maggiore interazione soprattutto in fase di definizione degli obiettivi di primo livello su cui è chiamato ad esprimersi e a proporre una valutazione.

In particolare, come già accennato, occorre che siano preventivamente concordate le modalità di misura per la rilevazione degli esiti in modo da evitare difficoltà nell'attività di valutazione.

4. Infrastruttura di supporto

Il supporto al funzionamento del ciclo della performance avviene tramite la condivisione di file Excel, e l'estrazione di dati necessari alla misurazione dei diversi parametri oggetto di valutazione tramite applicativi di Ateneo (le informazioni vengono rilevate principalmente dal sistema di contabilità, dal sistema giuridico di gestione del personale e dal sistema di gestione delle carriere degli studenti). A fine del 2014 è stato deciso l'acquisto del modulo di U-gov "risorse umane" per la gestione del processo di



assegnazione degli obiettivi e valutazione dei comportamenti organizzativi. È in corso la fase di configurazione del modulo di Ugov, che permetterà di utilizzarlo nel 2016 per la raccolta delle valutazioni dei comportamenti organizzativi relativi all'anno 2015 e per l'assegnazione degli obiettivi 2016.

L'OIV auspica, quindi, che per il ciclo di gestione 2016, che prenderà avvio nei mesi finali dell'anno corrente, il sistema informativo sia configurato per la gestione del ciclo pianificazione, monitoraggio e valutazione.

Potrebbe essere infine utile il rafforzamento della struttura tecnica di supporto, preposta alla rilevazione e certificazione dei dati, a seguito dell'estensione a tutto il personale del modello di valutazione.

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

Il Piano della Performance, il sistema della misura e le relazioni annuali sono state pubblicate sul Sito WEB di Ateneo, nella sezione denominata "Amministrazione Trasparente > Performance".

Nel 2014 è stato creato un tavolo tecnico su accesso, privacy, trasparenza e anticorruzione con l'obiettivo di aggiornare il regolamento sui procedimenti amministrativi, seguire gli adempimenti previsti dal D.Lgs. 196/2003 e gli adempimenti connessi alla legge 190/2012 e al D.Lgs. 33/2013 e di supportare il Responsabile anticorruzione di Ateneo.

Il Tavolo tecnico ha realizzato le seguenti attività:

- Redazione del Regolamento in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti (approvato dal Consiglio di Amministrazione del 16 luglio 2014 e emanato con D.R. del 6 Agosto 2014 n. 800).
- Stesura dell'informativa del sito internet di Ateneo (Privacy policy).
- Regolamento di funzionamento dell'Albo on-line (verifica degli aspetti relativi ai dati personali e sensibili).
- Stesura del documento che analizza sinteticamente il processo di provisioning delle credenziali di accesso e del servizio di posta elettronica.
- Mappatura del sito internet "Amministrazione Trasparente" ed elaborazione di un documento riepilogativo trasmesso al Consiglio di Amministrazione del 10 luglio 2014.
- Mappatura stato anticorruzione dell'Ateneo rispetto a quanto previsto dalla legge 190/2012 ed elaborazione di un documento riepilogativo.

Nella sezione "Amministrazione trasparente > Disposizioni generali > Attestazioni OIV" sono state pubblicate le griglie di attestazione degli esiti dei monitoraggi effettuati.

L'Ateneo ha aggiornato il Piano triennale di prevenzione alla corruzione per il triennio 2015-2017, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", approvato in CdA il 28 gennaio 2015.



Il paragrafo 6 del Piano triennale della corruzione, ai sensi del D.Lgs. 33/2013, ingloba e sostituisce il programma triennale per la trasparenza.

L'OIV rileva che l'Ateneo si è attivato per affrontare in modo integrato e coordinato gli adempimenti legati ai temi della trasparenza e della corruzione, al fine di configurare e implementare il sistema nel suo complesso. Come sopra evidenziato, infatti il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità è stato inglobato nel Programma triennale della corruzione ed è stato costituito il Tavolo Tecnico su "accesso, privacy, trasparenza e anticorruzione" al fine di coordinare meglio le attività legate a trasparenza e anticorruzione.

I temi di trasparenza ed integrità sono, infatti, aspetti trasversali ad ogni procedimento e con le azioni messe in atto l'ateneo si prefigge l'obiettivo che ogni responsabile interiorizzi la cultura della rendicontazione trasparente, acquisendo la capacità di individuare i dati e le informazioni significativi e adeguati e allo scopo.

Il Nucleo auspica, altresì, che:

- si compiano tutti gli sforzi possibili per portare il sistema a regime, indicando la fine dell'anno in corso come scadenza ragionevole;
- che la definizione del nuovo organigramma attribuisca un ruolo forte e ben definito al Responsabile delle tematiche della trasparenza e dell'integrità, in modo che possa svolgere efficacemente sia la propria funzione all'interno dell'ateneo, sia la funzione di raccordo su queste tematiche con il Nucleo di Valutazione.

6. Definizione e gestione degli standard di qualità

Per quanto riguarda il monitoraggio della soddisfazione percepita sui servizi amministrativi e di supporto ai servizi erogati agli utenti e di definizione dei livelli di performance attesi, è stata utilizzata la comparazione con altri Atenei partecipanti al progetto Good Practice.

Annualmente vengono somministrati dei questionari di customer satisfaction sulla qualità dei servizi di supporto erogati dall'amministrazione agli utenti (studenti, personale docente e personale tecnico amministrativo).

Gli esiti di tali rilevazioni costituiscono un elemento di riflessione per i responsabili di tali servizi (dirigenti, capi uffici di amministrazione di ateneo).

I risultati di tale attività in termini di efficienza ed efficacia, sono stati presentati a tutto il personale in una giornata dedicata nell'ottobre 2014.

L'OIV raccomanda che la diffusione degli esiti della valutazioni siano resi noti, in forma aggregata, a tutti gli utenti dei servizi monitorati (personale e studenti) e che a fronte delle criticità evidenziate vengano comunicate agli utenti le azioni di miglioramento che l'amministrazione metterà in atto.

7. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione

Per il 2014 la valutazione delle performance è stata utilizzata per la distribuzione del risultato per i Dirigenti, il personale EP e il personale con posizione organizzativa.

Per il 2015 la valutazione delle performance verrà utilizzata anche per la distribuzione dell'Indennità Accessoria Individuale di tutto il personale.



L'OIV raccomanda che, a prescindere dall'utilizzo dei risultati della valutazione delle performance per la distribuzione degli incentivi al personale tecnico amministrativo, l'amministrazione utilizzi i medesimi per riflettere sui risultati raggiunti e sulle criticità rilevate in modo da utilizzare efficacemente i risultati del lavoro svolto per orientare al meglio l'azione organizzativa.

A tal fine l'OIV raccomanda che vengono effettuati incontri a diversi livelli finalizzati a condividere i risultati raggiunti e individuare le possibili azioni di miglioramento.

8. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

Il monitoraggio è stato effettuato semestralmente e tale processo ha previsto incontri mirati con la Struttura Tecnica Permanente. Sono state fornite all'OIV le schede di dettaglio relative alla valutazione della performance individuale di tutti i soggetti coinvolti nel sistema di valutazione, oltre che relazioni di sintesi con le analisi sui dati aggregati.

E' costante il confronto dell'OIV con il personale dell'amministrazione per la gestione dei diversi aspetti legati all'operatività dei processi.

Inoltre, tramite il supporto della Struttura Tecnica Permanente è stato possibile effettuare un'analisi puntuale delle informazioni contenute nell'area "Amministrazione Trasparente" presente sul sito di Ateneo, in cui sono stati inseriti gli obblighi di pubblicazione a cura del Responsabile Trasparenza.

9. Proposte di miglioramento del sistema

L'OIV evidenzia come l'esercizio 2014 sia stato un anno importante per la progettazione e l'implementazione del nuovo modello organizzativo della struttura amministrativa.

Esprime un particolare apprezzamento per l'impegno dell'amministrazione nell'aver messo a regime il sistema in termini di gestione della tempistica rendendo coerente e significative le diverse fasi del ciclo della performance, dalla pianificazione degli obiettivi alla valutazione dei risultati. Si augura che a breve vengano predisposte le azioni ancora mancanti per completare quanto previsto in fase di pianificazione, ovvero la definizione dei comportamenti organizzativi per alcuni ruoli e l'implementazione di un sistema informativo a supporto. Apprezza quindi l'adozione di un sistema informatico che si augura possa essere utilizzato per la gestione del prossimo ciclo (performance 2016).

L'OIV evidenzia come, una volta attuata questa fase di riassetto amministrativo, sia importante che l'amministrazione in futuro si ponga anche obiettivi legati alla innovazione dei servizi e all'incremento della loro efficacia. In tal senso auspica, come già sottolineato più volte, che in futuro vengano considerati, come elemento utile per la valutazione della performance organizzativa, anche gli esiti relativi alle indagini di *customer satisfaction* sui servizi amministrativi e di supporto erogati per le diverse componenti (studenti, personale docente, personale tecnico amministrativo).

Rimangono ancora alcuni punti di miglioramento, già evidenziati nel corso della presente relazione che vengono di seguito sintetizzati:

- la necessità che venga esplicitato un piano strategico cui ancorare la definizione coerente degli obiettivi di tipo gestionale;



- la definizione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti, attività più volte rimandata nel tempo e prevista nel piano di sviluppo del sistema di gestione delle performance;
- l'opportunità di utilizzare, in prospettiva, i risultati sulla valutazione dei servizi amministrativi e di supporto come uno degli elementi per la valutazione della performance organizzativa;
- l'attuazione di specifiche indagini volte a rilevare il livello di benessere organizzativo. Sarebbe, pertanto, opportuno che fossero valutate iniziative che possano coinvolgere il personale sulle tematiche della valutazione, del clima organizzativo e della qualità del sistema di relazioni interne all'organizzazione.

Come azione prioritaria l'OIV raccomanda che il percorso verso la “cultura della valutazione” sia adeguatamente supportato, come già accaduto nel corso del 2014 e della prima metà del 2015, attraverso la realizzazione di attività formative per valutatori e valutati, finalizzate a spiegare e condividere le logiche e le finalità della valutazione. Contemporaneamente è fondamentale che si continui con la diffusione di quanto l'amministrazione sta mettendo in campo sul tema della performance.

Infine l'OIV auspica che continui e si intensifichi il rapporto di confronto con i vertici dell'amministrazione sulle diverse tematiche relative alla gestione del sistema e del piano.