



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DELL'INSUBRIA**

**Relazione annuale del Nucleo di Valutazione
Valutazione della performance
anno 2016**

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

Giugno 2017



Via Ravasi, 2 – 21100 Varese (VA) – Italia
Tel. +39 0332 21 9101-9102-9103 – Fax +39 0332 21 9309
Email: nucleo.valutazione@uninsubria.it – PEC: atenco@pec.uninsubria.it
Web: www.uninsubria.it
P.I. 02481820120 - C.F. 95039180120
Chiaramente Insubria!

Piano II
Uff. 2.019.0



Sommario

1. Premessa	3
2. Riscontri sulla gestione del ciclo di <i>performance</i>	4
2.a Stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione)	4
2.b Caratteristiche e criticità della mappatura dei processi	5
2.c Declinazione della pianificazione presso le strutture decentrate	6
2.d Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani	7
2.e Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale	8
2.f Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti	8
2.g Livello di partecipazione dei dipendenti e di altri <i>stakeholder</i>	9
2.h Livello di condivisione del Piano con il NdV	9
2.i Impatto del <i>feedback</i> sulla pianificazione della performance 2017-19	9
3. Informazioni in merito alla definizione della Relazione sulla performance	10
3.a Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18	10
3.b Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici	11
3.c Elementi di contesto (esogeni ed endogeni) che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 e che ne hanno influenzato il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target	11
3.d Risultati di performance conseguiti l'anno precedente.....	11
3.e Risultati di natura finanziaria nella valutazione dei risultati conseguiti	12
3.f Livello di coinvolgimento dei dipendenti nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative	12
4. In vista dei cicli successivi	12



1. Premessa

Il Piano di Lavoro 2016-17 dell'ANVUR relativo al primo ciclo di gestione integrata della performance, prevede:

- la descrizione dell'esistente;
- l'impostazione degli strumenti di analisi valutativa;
- una prima fase di valutazione (annualità 2016);
- una seconda fase di valutazione (annualità 2017);

Al termine delle attività ci saranno due output:

- a) Rapporto sullo Stato della Valutazione della Performance nelle Università Statali e sugli EPR vigilati dal MIUR;
- b) Aggiornamento delle Linee Guida ANVUR (snellimento e probabile inserimento di indicatori di benchmark).

Nel corso degli ultimi mesi ANVUR ha restituito 31 documenti di *feedback* sui Piani Integrati 2016-18, tra cui quello dell'Insubria. Nella redazione dei *feedback* è stata presa in esame la Relazione dei Nuclei di Valutazione dell'anno 2015. ANVUR ha inoltre organizzato incontri con i Nuclei a febbraio 2017 per presentare gli esiti dell'attività svolta e per avviare un utile confronto.

A partire da luglio del 2017 ANVUR intende concentrarsi sull'analisi delle Relazioni sulla Performance e completare l'analisi dei Piani Integrati 2017-2019 per gli atenei che ancora non hanno ricevuto il *feedback*.

Nelle recenti Linee Guida per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, pubblicate a maggio 2017, ANVUR ha chiesto ai Nuclei di fornire riscontri sulla gestione del ciclo di performance, informazioni in merito alla definizione della Relazione sulla performance e suggerimenti in vista dei cicli successivi.

Il Nucleo di Valutazione dell'Insubria ha redatto questa sezione della Relazione annuale, soffermandosi sugli argomenti richiesti, indicando punti di forza e di debolezza. I documenti di riferimento, utilizzati per la valutazione del ciclo di performance, sono i seguenti:

- il Piano Integrato 2016-2018, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 27 gennaio 2016;
- il DDG 18 maggio 2016, n. 345, con il quale sono stati approvati gli obiettivi 2016 per il personale tecnico-amministrativo, e successivi decreti di rimodulazione (DDG 610/2016, DDG 733/2016, DDG 910/2016);
- il *Feedback* dell'ANVUR al Piano Integrato 2016, trasmesso a dicembre 2016;
- il Piano Integrato 2017-2019, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 25 gennaio 2017;
- il DDG 28 aprile 2017, n. 366, con il quale sono stati approvati gli obiettivi 2017 per il personale tecnico-amministrativo;
- il DDG 30 maggio 2017, n. 431, con il quale sono state approvate le modifiche agli obiettivi 2017 per il personale tecnico-amministrativo;
- il Sistema di misurazione e valutazione delle Performance, aggiornato a ottobre 2016;

- la Proposta di valutazione della performance del Direttore Generale relativa all'esercizio 2016, approvata dal Nucleo a maggio 2017;
- la Bozza della Relazione sulla performance 2016 a cura dell'Amministrazione, inviata al Nucleo di Valutazione a giugno 2017 e che verrà sottoposta al Consiglio di Amministrazione nella seduta di luglio 2017

2. Riscontri sulla gestione del ciclo di *performance*

2.a Stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione)

L'integrazione con la programmazione strategica viene esplicitata espressamente già nel Piano Integrato 2016-2018, in un apposito paragrafo intitolato "Integrazione con la programmazione strategica". In questo documento, però, l'integrazione subisce la mancanza di un documento unico di programmazione strategica di Ateneo, aspetto già evidenziato nella precedente Relazione del Nucleo di Valutazione e confermato nel *feedback* di ANVUR.

Nel Piano integrato 2016-2018 l'ancoraggio alla strategia viene in sostanza effettuato facendo riferimento ai seguenti tre documenti programmatici:

- il programma elettorale, riferito al sessennio 2012/2018, in cui i candidati Rettore e Rettore Vicario hanno delineato le principali linee di azione per il periodo indicato;
- il documento di programmazione triennale 2013-2015, predisposto ai sensi dell'art. 1-ter, comma 1, del D.L. 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla L. 31 marzo 2005, n. 43, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, rispettivamente nelle adunanze del 24 e 26 marzo 2014;
- il documento "Politiche di qualità e programmazione", approvato dal Senato Accademico il 26 gennaio 2015 e dal Consiglio di Amministrazione il 28 gennaio 2015, e trasmesso al MIUR in occasione della richiesta di attivazione di due nuovi corsi di laurea.

A partire da questi documenti sono stati conseguentemente ricavati gli obiettivi di performance organizzativa. Con riferimento a questo Piano il Nucleo aveva già osservato e promosso, nella sua relazione del 2015, la possibilità di migliorare il legame logico e la coerenza tra gli obiettivi strategici evinti dai documenti e le misure di performance organizzativa poi proposte, che apparivano ancora slegate e di natura un po' troppo generica, dalle quali non emergeva chiaramente la relazione lineare causa-effetto tra obiettivi-azione-risultato.

Si deve, tuttavia, evidenziare che nel Piano Integrato 2017-2019 è stata migliorata, in termini di chiarezza espositiva, la descrizione sia del processo di pianificazione strategica (si veda Figura 4), sia del passaggio dalla strategia alla pianificazione operativa degli obiettivi e delle attività amministrative. Sono stati, inoltre, definiti obiettivi, indicatori e target sia a livello di obiettivi strategici, sia a livello di obiettivi di struttura.

Al riguardo, il Nucleo rileva l'opportunità di un'integrazione di natura semantica sull'albero degli obiettivi: si suggerisce di adottare una tassonomia univoca che definisca i vari tipi di obiettivo secondo la logica a cascata propria del piano integrato, al fine di rendere più veloce ed efficace la comprensione del sistema che lega tra loro gli obiettivi, le misure e le determinanti in una sequenza di flusso.

Per quanto riguarda l'integrazione con la performance economico-finanziaria, essa è

assente nel Piano 2016-2018, come peraltro già rilevato da ANVUR nel *feedback* e dallo stesso Nucleo di Valutazione nella precedente relazione, che hanno sottolineato la necessità di indicare l'esistenza e l'assegnazione delle risorse necessarie per la realizzazione degli obiettivi assegnati.

Nel successivo Piano 2017-2019 è stato introdotto un paragrafo in cui sono descritti i passaggi che l'Ateneo sta facendo per realizzare l'integrazione finanziaria. Il processo è stato avviato con il budgeting 2017-2019. In particolare l'Ateneo, sfruttando le funzionalità del modulo U-Budget di U-GOV, ha inserito tra le dimensioni obbligatorie della pianificazione anche gli obiettivi. Operativamente questa scelta ha determinato, nella fase di inserimento della proposta di budget, l'obbligo di agganciare le risorse richieste ad uno specifico obiettivo.

Questa impostazione del lavoro va nella direzione dell'integrazione e pertanto si apprezza positivamente lo sforzo compiuto. Una piena integrazione è ancora da conseguire e per questo si suggerisce un allineamento temporale tra la fase di budgeting e la definizione degli obiettivi, al fine di consentire una completa esplicitazione del legame tra obiettivi assegnati e risorse dedicate.

Si suggerisce, inoltre, una progressiva integrazione di tutti gli ambiti strutturali, in modo da definire una visione completa che adotti un approccio più sistemico, includendo, oltre alla pianificazione finanziaria, anche quella relativa alle risorse umane, alla qualità della didattica, alla logistica etc.

Un'ampia sezione dedicata allo sviluppo dei temi di anticorruzione e trasparenza è presente sia nel Piano 2016-2018, sia nel successivo Piano 2017-2019.

L'integrazione nel Piano 2016-2018 non è completa, come ha rilevato ANVUR, in quanto non risultano obiettivi legati agli ambiti della trasparenza e dell'anticorruzione.

L'Ateneo ha accolto la richiesta di ANUVR nella programmazione 2017-2019, dove, con il DDG 366 di assegnazione degli obiettivi, ne è stato definito uno legato agli ambiti della trasparenza e anticorruzione correttamente assegnato a tutte le UOR (coerentemente anche con le linee guida ANAC). L'obiettivo è così descritto: "tutte le UOR devono porre in essere gli adempimenti previsti dal Piano di Ateneo per la prevenzione della corruzione e garantire, per quanto di rispettiva competenza, l'assolvimento puntuale e tempestivo degli obblighi di trasparenza. Ogni UOR deve estrapolare dalla tabella rischi allegata al Piano di Ateneo uno o più interventi concreti: la tabella contiene proposte suggerite dalle stesse UOR che ora vanno messe in pratica."

2.b Caratteristiche e criticità della mappatura dei processi

Il metodo di lavoro per la mappatura dei processi e delle attività dell'Ateneo dell'Insubria è un punto di forza. Per questo si suggerisce di esplicitarlo più chiaramente nei documenti relativi al ciclo della performance.

La mappatura, infatti, parte dal processo interuniversitario *PROCEDAMUS*¹ (coordinato dal Direttore Generale), dalle risultanze del progetto *Good Practice*², ed ha una

¹ *Procedamus*, il progetto di formazione-intervento che individua la tabella di affari, attività e procedimenti amministrativi delle università, e un metodo di lavoro condiviso con moltissimi colleghi di altri atenei, di amministrazioni pubbliche e di professionisti, sugli archivi universitari e sugli archivi degli enti di ricerca. Per il 2017 sono stati integrati e ribaditi obiettivi finalizzati alla dematerializzazione di processi e procedure amministrative per gli studenti e alla redazione della tabella di affari, attività e procedimenti per le strutture didattiche, di ricerca e di servizio. Per maggiori dettagli www.procedamus.it

² L'Ateneo partecipa, inoltre, da diversi anni, al Progetto *Good Practice*, promosso dal Politecnico di Milano, con

valenza organizzativa che riguarda processi di miglioramento, servizi, trasparenza, anticorruzione.

La mappatura dei processi rende consapevoli dei punti di discontinuità tra la visione strategica e la sua implementazione da parte della struttura.

A fronte di un'osservazione dell'*as is* dei processi è possibile introdurre miglioramenti, rivedendone il flusso o la dotazione in termini di risorse strumentali e competenze. E' inoltre in questo modo possibile migliorare il sistema delle deleghe per rendere ancora più fluido il passaggio da obiettivi a risultati, attraverso l'attribuzione di responsabilità a livello di struttura e successivamente di individui.

La consapevolezza del processo è essenziale per tutto il lavoro di cambiamento sia all'interno dell'Ateneo, sia a livello di sistema. Nel primo caso, la mappatura è punto di partenza per eventuali revisioni migliorative al fine di rendere coerenti le azioni rispetto agli obiettivi, anche di natura economica (si pensi all'approccio *Activity Based Costing* proprio del progetto *Good Practice*).

Nel secondo, la mappatura dei processi abilita il confronto e la standardizzazione di pratiche comuni in ambito settoriale (si pensi ai progetti *PROCEDAMUS* e *Good Practice*) per innalzare le performance e l'uniformità dei servizi del sistema universitario nel suo complesso.

Anche ANVUR ha segnalato questa come *best practice* nel rapporto di *feedback*.

L'Insubria è anche promotore di due progetti di formazione-intervento che si occupano di qualità dei servizi alla didattica:

- UniStud, Coordinamento nazionale delle Segreterie Studenti delle Università italiane, ideato nel 2014 dal Direttore Generale dell'Università degli Studi dell'Insubria
- MDQNext, Coordinamento organizzativo nazionale dei Manager didattici per la qualità - MDQ.

2.c Declinazione della pianificazione presso le strutture decentrate

La pianificazione degli obiettivi della performance avviene con il coinvolgimento delle strutture decentrate, con il seguente flusso logico: a seguito dell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione degli ambiti entro cui definire gli obiettivi operativi, i Direttori di Dipartimento, il presidente della Scuola di Medicina e i dirigenti formulano le proposte per gli obiettivi operativi; ciò avviene con il supporto di una piattaforma tecnologica, in uno spazio e-learning dedicato a questa attività.

E' stata scelta questa modalità per favorire il confronto e lo scambio immediato di proposte, tenendone traccia.

La garanzia che le azioni siano coerenti con il Piano strategico viene assicurata dal Direttore Generale che supervisiona il processo.

Già con riferimento al Piano 2017-2019, il Nucleo di Valutazione è stato coinvolto nelle fasi iniziali al fine di assicurare la significatività e la rilevanza degli obiettivi che verranno assegnati. Nella riunione del 27 aprile 2017 il Nucleo ha potuto già esaminare in via preventiva gli obiettivi previsti per le unità organizzative.

L'obiettivo di migliorare l'efficienza dei propri servizi amministrativi attraverso analisi comparative di efficienza ed efficacia. Esso utilizza la tecnica del "activity based costing - ABC" e mira al monitoraggio costante della performance e dell'efficienza dei servizi amministrativi degli Atenei e, attraverso il *benchmarking*, promuove buone pratiche. I risultati vengono presentati e discussi annualmente in Ateneo in un incontro che vede il coinvolgimento di tutto il *management*.

Il Nucleo conferma che nel documento esaminato sono stati maggiormente esplicitati i legami con i macro obiettivi indicati nel Piano Integrato, l'Unità organizzativa prevalente, le unità organizzative coinvolte, indicatori e target. Il Nucleo ha apprezzato i miglioramenti fatti rispetto ai Cicli precedenti, anche in considerazione del rapporto di *feedback* di ANVUR, ma ha suggerito in questa occasione al Direttore generale di riformulare alcuni obiettivi in modo da renderli ancora più puntuali e verificabili nel loro raggiungimento attraverso l'utilizzo di indicatori coerenti, sia di natura quantitativa, sia qualitativa, anche ricorrendo a rilevazioni di *customer satisfaction*.

Buona parte delle richieste del Nucleo di Valutazione sono state recepite nel DDG 366 di assegnazione degli obiettivi per tutte le unità organizzative responsabili (UOR).

2.d Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani

Nella riunione del 4 dicembre 2015 il Direttore Generale ha presentato al Nucleo di Valutazione la mappatura (sia pure non definitiva e con target non completi) di tutti gli obiettivi da assegnare alle strutture.

Il Nucleo, dopo averli esaminati, ha formulato la seguente raccomandazione: "Il Nucleo delibera di richiedere al Direttore Generale, in funzione dell'adempimento dell'attività di valutazione degli obiettivi, una schematizzazione che permetta di cogliere con immediatezza le misure individuate per la valutazione dei risultati (raggiungimento degli obiettivi), di predisporre una esposizione degli stessi che li descriva in modo il più possibile circostanziato, preferibilmente mediante una formula descrittiva, in modo che sia possibile coglierne pienamente la ratio e la funzione. Si chiede altresì che anche nel caso di obiettivi legati ad adempimenti normativi, siano evidenziati aspetti innovativi affinché gli stessi non diventino una trasposizione di meri adeguamenti amministrativi e regolamentari ma possano portare a risultati effettivamente qualificanti ai fini del miglioramento dei servizi e dei processi di gestione".

A fine gennaio 2016 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il Piano integrato 2016-2018, in cui sono confluiti il Piano della Performance, il Piano sulla trasparenza e anti corruzione, ed è stata meglio descritta la coerenza tra gli obiettivi della performance amministrativa e la programmazione strategica.

Tale integrazione è stata apprezzata dal Nucleo di Valutazione anche se rimangono alcuni spazi di miglioramento:

- occorre strutturare meglio un processo unitario di definizione delle strategie di Ateneo; In alcuni casi permane la difficoltà di ricondurre gli obiettivi di performance alle linee strategiche;
- occorre indicare l'esistenza del collegamento alle risorse necessarie per la realizzazione degli obiettivi assegnati;
- mancano le attribuzioni di responsabilità sugli obiettivi, mentre viene valutato solo il compimento di attività a livello individuale: ciò comporta una difficoltà di impostazione e attribuzione di azioni di miglioramento sulle strutture e sulle persone;
- manca una chiara evidenza della natura degli obiettivi: non è sempre chiaro se si tratti di obiettivi di innovazione, continuità, o mantenimento.

Nel successivo ciclo della performance molti di questi spunti sono stati realizzati. In particolare è stato esplicitato il legame degli obiettivi con le linee strategiche, le responsabilità sugli obiettivi e il coinvolgimento delle altre UOR.

2.e Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è ben sviluppato (aspetto già evidenziato come punto di forza nel *feedback* di ANVUR sulla Relazione 2015).

La performance individuale si compone di tre livelli: obiettivi del Direttore Generale, obiettivi di struttura e competenze trasversali (questi ultimi non esistenti nel 2015). Ogni livello ha un impatto diverso sui risultati (che può dipendere dalla posizione dell'individuo nella scala gerarchica, dalla natura e dal livello di trasversalità della struttura interessata, dalla categoria professionale delle persone) e viene esplicitato annualmente nel Piano.

La valutazione della performance della Direzione Generale concorre anche, seppur in percentuale variabile rispetto al ruolo oggetto di misurazione, alla valutazione di tutto il personale.

La valutazione delle competenze trasversali è differenziata per figure professionali e coinvolge tutto il personale.

Gli obiettivi di struttura sono assegnati ad ogni unità organizzativa tramite Decreto del Direttore Generale. Il raggiungimento degli obiettivi della struttura ricade su tutto il personale afferente alla struttura in esame.

Quest'ultimo aspetto è stato introdotto con il nuovo Piano Integrato 2017-2019, innovando il precedente Piano, nel quale gli obiettivi erano assegnati individualmente e mancava il legame di coerenza con le Unità organizzative.

L'assegnazione a livello di unità organizzativa consentirà di avere un quadro unitario della performance dell'unità stessa pur valorizzando il contributo individuale.

Il Nucleo rileva come questa architettura valutativa, frutto anche delle precedenti osservazioni, possa considerarsi un'ottima pratica dell'Ateneo.

2.f Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti

I criteri per la definizione degli indicatori utilizzati per la misurazione degli obiettivi sono stati:

- significatività,
- controllabilità,
- misurabilità,
- indipendenza,
- frequenza,
- trasparenza.

Il Nucleo di Valutazione ritiene che tali indicatori di qualità del sistema debbano essere rispettati ed adottati lungo tutto il flusso di dispiegamento degli obiettivi, dal livello strategico fino all'individuale.

Già nella precedente Relazione il Nucleo aveva inoltre suggerito che, anche nella definizione di obiettivi di tipo organizzativo e/o di gestione, la performance dovesse essere misurata in funzione dei risultati ottenuti e non delle attività realizzate.

Il Nucleo di valutazione aveva, inoltre, suggerito di associare un *owner*/responsabile ad ogni obiettivo, di modo da poter meglio collegare logicamente (a cascata) gli obiettivi strategici agli obiettivi individuali tramite il passaggio al livello di struttura.

L'Ateneo ha recepito questo suggerimento nel Piano Integrato 2017-2019, dove per ogni obiettivo è stato esplicitato il legame con la strategia, l'UOR di riferimento e le UOR coinvolte.

2.g Livello di partecipazione dei dipendenti e di altri *stakeholder*

Il coinvolgimento dei dipendenti avviene attraverso le periodiche riunioni del management, occasione per illustrare le varie fasi del ciclo della performance. I responsabili hanno il compito di riportare ai colleghi della UOR quanto detto.

Vi è poi un incontro a cadenza annuale in cui il Rettore e il Direttore Generale illustrano a tutti i dipendenti le attività svolte nel corso dell'anno, e parte dell'incontro è dedicato alla valutazione della performance.

Il Nucleo di Valutazione ritiene che l'attività di comunicazione sia utile per ottenere il giusto coinvolgimento e la condivisione del percorso a livello di struttura, necessari perché tutti contribuiscano con le loro attività quotidiane al comune obiettivo, ma rileva ancora che sarebbe opportuno coinvolgere nella comunicazione tutto il personale, compresi i docenti e gli altri *stakeholder*.

2.h Livello di condivisione del Piano con il NdV

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo incontra periodicamente il Direttore Generale per un aggiornamento sul sistema di valutazione. Il Direttore Generale ha incontrato il Nucleo durante le riunioni di dicembre 2016 e di gennaio 2017 per discutere sul *feedback* di ANVUR e per illustrare i miglioramenti che sono stati fatti nel Piano 2017-2019.

Altri momenti di confronto sono stati in occasione della definizione degli obiettivi alle strutture, in fase di stesura della relazione sulla performance, e in occasione della stesura della proposta di valutazione annuale del Direttore Generale e attribuzione del Premio.

Il Nucleo di Valutazione ritiene che questo sia un altro Punto di Forza del Ciclo in esame.

2.i Impatto del *feedback* sulla pianificazione della performance 2017-19

Il documento di *feedback* di ANVUR al piano integrato 2016 è stato trasmesso all'Ateneo a dicembre 2016, in un momento in cui la definizione del Piano Integrato 2017-2019 era già in fase avanzata.

Il Nucleo ha esaminato il documento, che risulta contenere una valutazione piuttosto positiva, anche se accompagnata da alcuni rilievi critici, peraltro in linea con quanto già segnalato dallo stesso Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione ha, quindi, sollecitato l'Amministrazione a tener conto delle criticità evidenziate nel documento, risolvendole, ove possibile, già nel Piano Integrato in corso di stesura, cioè 2017-2019. A tal fine ha promosso un incontro con il Direttore Generale tenutosi nel corso della riunione del 20 dicembre 2016.

In quell'occasione il Nucleo ha suggerito inoltre, per rafforzare l'integrazione tra gli obiettivi della performance e quelli funzionali alla trasparenza ed anticorruzione, di individuare, per il 2017, anche obiettivi concreti e realizzabili che abbiano come fine il miglioramento della prevenzione della corruzione.

Dal canto suo il Direttore Generale ha incontrato a Roma gli esperti di ANVUR per avere un immediato riscontro sulla bozza del Piano 2017-2019.

I principali miglioramenti nella pianificazione della performance 2017-2019 risultano essere i seguenti:

- è stata inserita nel Piano integrato un'analisi di contesto ed è stata meglio descritta la pianificazione strategica;

- è stata inserita una sezione dedicata all'integrazione con la programmazione finanziaria;
- sono stati definiti indicatori e target sia a livello di obiettivi strategici, sia a livello di obiettivi di struttura;
- è stato definito un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa autonomo, ma collegato a quello individuale ed aperto alle interdipendenze orizzontali: sono stati esplicitati obiettivi a livello di unità organizzativa (UOR), evidenziando il coinvolgimento di altre UOR e il loro dispiegamento sul livello individuale;
- è stato descritto meglio il sistema informativo U-GOV, utilizzato già dal 2016 dall'Ateneo per la gestione del processo di misurazione delle performance nelle fasi di assegnazione degli obiettivi, di misurazione dei risultati e di valutazione dei comportamenti organizzativi;
- sono stati inseriti obiettivi di miglioramento nell'ambito dell'AQ e della trasparenza e anticorruzione.

Il Nucleo apprezza lo sforzo fatto, anche in considerazione del tempo a disposizione per la stesura del Piano, e rileva ancora la presenza di residue aree di miglioramento:

- permane l'assenza di un piano strategico unitario, anche se L'Ateneo è impegnato nella stesura del documento e si auspica che si giunga al più presto ad una sua approvazione;
- è ancora da concretizzare l'integrazione economico-finanziaria;
- è opportuno estendere l'integrazione su tutti gli ambiti della gestione caratteristica, che comprende l'area didattica e dei servizi logistici e del personale;
- è opportuna una revisione ed una uniformazione di natura semantica su tutto il sistema degli obiettivi strategici, delle misure e delle determinanti.

3. Informazioni in merito alla definizione della Relazione sulla performance

3.a Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18

Gli obiettivi previsti nel Piano Integrato 2016-2018 sono elencati in Tabella 3. A partire da questo elenco sono stati assegnati, con DDG 345/2016, gli obiettivi individuali, che rappresentano la scomposizione di ciascun obiettivo in fasi e attività. Per ogni obiettivo individuale sono stati assegnati indicatori e livelli di performance (soglia, intermedio, target). Gli obiettivi individuali sono stati registrati nel modulo Risorse Umane di U-GOV, il sistema che l'Ateneo utilizza per il monitoraggio e la rendicontazione dei risultati.

La rendicontazione dei risultati è stata effettuata da ogni responsabile per gli obiettivi del personale afferente alla propria unità organizzativa/struttura utilizzando il sistema gestionale UGOV-Risorse Umane nella prima metà di maggio 2017. È stato chiesto di esplicitare con un minimo di dettaglio i risultati raggiunti per ciascun obiettivo, oltre all'attestazione del livello di performance raggiunta.

Al termine della raccolta, effettuati i controlli, l'ufficio Procedure, processi e procedimenti ha estratto la tabella di dettaglio con i risultati raggiunti per ciascuno di essi e ha compilato la tabella riassuntiva dei risultati raggiunti, riportati entrambi come allegati nella Relazione sulla performance 2016.

3.b Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici

La rendicontazione dei risultati è stata seguita e monitorata dall'Ufficio Procedure, processi e procedimenti che ha presidiato la fase di raccolta delle valutazioni, ha verificato la corrispondenza tra la descrizione dei risultati raggiunti ed il livello di attestazione di performance raggiunto. In alcuni casi è stata richiesta una maggiore esplicitazione dei risultati raggiunti.

Nei casi di non completo raggiungimento dell'obiettivo c'è stato un momento di condivisione con la persona a cui era stato assegnato l'obiettivo.

Il Direttore Generale ha verificato tutta la documentazione.

L'ufficio Sistemi informativi direzionali ha provveduto a determinare il punteggio raggiunto in base a quanto descritto nel Sistema di misurazione delle performance e ha calcolato il punteggio finale mettendo insieme i tre livelli: obiettivi del Direttore Generale, obiettivi individuali e competenze trasversali.

3.c Elementi di contesto (esogeni ed endogeni) che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 e che ne hanno influenzato il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target

La rimodulazione degli obiettivi è stata approvata con i decreti DDG 610/2016, DDG 733/2016, DDG 910/2016. Le motivazioni della stessa sono così riassumibili:

- trasferimento di risorse umane ad altri uffici;
- rimodulazione del cronoprogramma che ha determinato in alcuni casi l'anticipazione o lo slittamento di attività;
- attivazione di un nuovo Dipartimento e contestuale disattivazione di due dipartimenti esistenti;
- modifiche della normativa (ad esempio codici degli appalti, normativa antincendio per le residenze universitarie)

Il Nucleo valuta positivamente la scelta di tenere traccia delle rimodulazioni effettuate.

3.d Risultati di performance conseguiti l'anno precedente

Sono stati assegnati 534 obiettivi individuali, di cui 26 raggiunti con livello soglia, 43 raggiunti con livello intermedio e 464 raggiunti con livello target ed uno non raggiunto.

Nel corso del 2016 è stata decisa la cancellazione di 13 obiettivi, mentre 3 sono stati differiti al 2017.

In 10 casi non è stato possibile assegnare un obiettivo individuale a fronte del limitato periodo di tempo effettivamente lavorato (circa un mese). Per questi casi il peso assegnato all'obiettivo individuale è stato attribuito agli obiettivi di livello superiore.

Per quanto riguarda la valutazione degli obiettivi di livello superiore (del Direttore Generale) il Nucleo ha approvato la proposta di valutazione nella riunione del 23 maggio, con l'assegnazione del livello di target per quattro obiettivi ed del livello intermedio per un obiettivo. Nella riunione precedente del 27 aprile il Nucleo di Valutazione, esaminando la relazione del Direttore Generale inviata in bozza, ha inoltre formulato la seguente

raccomandazione: “si suggerisce per il futuro, come peraltro già espresso dal precedente Nucleo, che quando il Consiglio di Amministrazione fissa gli obiettivi per il Direttore Generale, questi vengano collegati e logicamente ricondotti agli obiettivi strategici di Ateneo, secondo il processo a cascata tipico di un sistema di misurazione delle performance”.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti, la scala di valutazione è compresa tra 1= scarso a 5= ottimo. Sono stati valutati 326 dipendenti, di cui 3 dirigenti, 21 di categoria EP, 32 responsabili amministrativo gestionale, 16 responsabili tecnici e 254 operativi. La valutazione media è stata pari a 4,6.

3.e Risultati di natura finanziaria nella valutazione dei risultati conseguiti

Nel ciclo della performance 2016 non è stato esplicitato il legame tra la programmazione finanziaria e il Piano Integrato. Per questo motivo non sono descritti risultati di natura finanziaria nella Relazione sulla Performance. Per un commento più dettagliato si veda il capitolo 2 - paragrafo 2a della presente relazione.

3.f Livello di coinvolgimento dei dipendenti nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative

Tutti i dipendenti sono coinvolti nel processo di valutazione a vari livelli. L'assegnazione degli obiettivi e le successive rimodulazioni sono approvate con DDG e trasmesse per email a tutto il personale. Le fasi di valutazione dei comportamenti e rendicontazione degli obiettivi, in due momenti temporali differenti, sono comunicate per email e avvengono tramite il sistema U-GOV.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti, il responsabile organizza un momento di condivisione della valutazione con il valutato, che è poi chiamato a inserire direttamente in U-GOV la data di condivisione e una eventuale nota di commento. Eventuali conflitti vengono affrontati con il diretto superiore.

La rendicontazione del raggiungimento dell'obiettivo individuale è fatta in U-GOV dal responsabile, sentito il valutato. Anche in questo caso eventuali divergenze vengono presentate al superiore gerarchico di entrambi.

La Relazione sulla performance è pubblicata sul sito web nella sezione dell'amministrazione trasparente dedicata alla performance insieme agli altri documenti.

4. In vista dei cicli successivi

Il Nucleo di valutazione ha individuato i seguenti punti di miglioramento, già evidenziati nel corso della presente relazione e che vengono di seguito sintetizzati.

1. Nella definizione degli obiettivi, sarebbe opportuno esplicitare il legame con i risultati della valutazione degli anni precedenti (eventualmente anche in termini di discontinuità).
2. Si suggerisce di migliorare la coerenza tra la gestione della performance e la



pianificazione delle risorse (non solo economiche ma in generale: personale, spazi, etc.) al fine di verificare la sostenibilità degli obiettivi in generale, in considerazione del fatto che manca un piano strategico in senso stretto.

3. Il processo di definizione degli obiettivi della performance è descritto in modo chiaro, traducendosi in punto di forza, con riferimento a tutti i passaggi e agli atti formali. Il processo, però, non dà conto di come sono state coinvolte le varie componenti dell'Ateneo diverse dal management, dagli organi, e dalla dirigenza. Si tratta, peraltro, di un limite già segnalato da ANVUR nel *feedback*.
4. Dal punto di vista formale si segnala che a volte non c'è omogeneità su come vengono definiti i vari tipi di obiettivo. Il Nucleo di valutazione suggerisce una tassonomia che faccia chiarezza.
5. Si possono migliorare alcuni aspetti relativi alla descrizione del “processo di costruzione e condivisione obiettivi”.