



Università
Ca' Foscari
Venezia

Nucleo di Valutazione di Ateneo

*Relazione sul funzionamento complessivo del
sistema di valutazione, trasparenza e integrità
dei controlli interni - Anno 2016*

*come prevista ai sensi della lett. a), c. 4, art. 14 del
D.Lgs.150/2009*

Giugno 2017

Il Nucleo di valutazione di Ateneo dell'Università Ca' Foscari di Venezia è composto da:

Matteo Turri, Università degli Studi di Milano, Coordinatore

Francesca Ballin, Rappresentante studenti

Marzia Foroni, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Roma

Domenico Sartore, Università Ca' Foscari Venezia

Maria Schiavone, Università degli Studi di Torino

I documenti prodotti dal Nucleo sono reperibili nel sito INTERNET www.unive.it/nucleo

E-mail: nucleo@unive.it

L'ufficio di supporto all'attività del Nucleo è il *Settore Valutazione*.

tel. 041-234.8371

Documento approvato nella riunione del 28 giugno 2017

Questa relazione, che assolve agli obblighi di legge come previsto ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. a del D.Lgs.150/2009, è stata inserita anche nella "Relazione annuale del Nucleo di Valutazione per l'anno 2017", nella seconda sezione relativa alla Valutazione della Performance.

In questa sezione della Relazione annuale viene riportata una sintesi dell'attività svolta dal Nucleo nella funzione di OIV per l'anno 2016.

L'art. 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. 150/2009 dispone che l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) provveda a monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e ad elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso. Coerentemente al disposto normativo, il Nucleo di Valutazione nel corso del 2016 ha svolto la propria attività rispetto a quanto attiene sia l'attuazione del processo di gestione del ciclo della performance, sia rispetto a quanto prescritto dal d.lgs. n. 33 del 14/03/2013 recante *"Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"*. Si richiama comunque quanto disposto dalla lettera r), art. 2 della Legge 240/2010 che attribuisce al Nucleo di Valutazione le funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009, *"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"*.

Si ricorda anche che al link <http://www.unive.it/pag/10711/> sono rinvenibili tutti i documenti di Ateneo, quali il Piano strategico, il Programma triennale, il Piano delle performance e il Sistema d'Ateneo di pianificazione, controllo e valutazione.

Sottolineiamo inoltre come, con il rinnovo degli Organi di governo, in particolare con l'assunzione in carica del nuovo Rettore avvenuta nell'ottobre 2014 e del nuovo Consiglio di Amministrazione, insediatosi a gennaio 2015, ha preso l'avvio il processo di revisione degli strumenti programmatici dell'Ateneo, in un'ottica di semplificazione e di razionalizzazione del quadro di pianificazione e controllo. In particolare il piano strategico è stato approvato a giugno 2016, e risponde a quanto richiesto in riferimento al requisito AVA R1.A.1 *"L'Ateneo ha definito politiche per la realizzazione della propria visione della qualità della didattica e della ricerca in uno o più documenti di programmazione strategica accessibili ai portatori di interesse interni ed esterni? La pianificazione strategica è articolata in obiettivi chiaramente definiti, realizzabili e verificabili che tengano conto del contesto socio-culturale, delle missioni e potenzialità di sviluppo scientifico dell'Ateneo, della programmazione ministeriale e delle risorse necessarie e disponibili?"*. Nel mese di gennaio 2017 è stato inoltre nominato un nuovo Direttore Generale dell'Ateneo e nel primo semestre 2017 si è proceduto all'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Per quanto concerne le attività per l'anno 2016, il Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di OIV, ha costantemente e puntualmente monitorato le attività sviluppate dall'Ateneo in applicazione del ciclo della performance organizzativa e individuale, degli adempimenti relativi alla trasparenza e integrità nonché in tema di prevenzione della corruzione.

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 29 gennaio 2016 ha approvato il documento **"Piano Integrato 2016"**. Tale piano, nel recepire le linee guida dell'ANVUR, integra in un solo documento gli obiettivi di performance, di anticorruzione e di trasparenza contenuti nei rispettivi documenti programmatici e definisce gli obiettivi operativi assegnati a ciascuna Struttura dell'Amministrazione in accordo con le sei linee strategiche di Ateneo. Il Piano 2016 è pubblicato all'indirizzo <http://www.unive.it/pag/10745/> e sul portale della [performance](#). Nel processo di definizione degli obiettivi, che ha visto coinvolti tutti i responsabili delle strutture, è stata operata una distinzione tra gli obiettivi secondo la seguente classificazione:

- obiettivi operativi propriamente detti: sono gli obiettivi di cui ciascuna Struttura è direttamente responsabile, e consistono negli obiettivi di performance, di anticorruzione e di trasparenza assegnati. Rientrano tra questi gli obiettivi comuni dei Dipartimenti, delle Scuole e dei Centri d'Ateneo.

- obiettivi specifici di Dipartimenti, Scuole e Centri. Sono obiettivi individuati autonomamente (e discussi insieme) e concorrono alla valutazione della performance organizzativa, d'intesa con il Direttore delle singole Strutture.

- obiettivi condivisi, ai quali è stata data, quest'anno, una maggiore attenzione. Per tali obiettivi, a fronte di una Struttura responsabile, sono individuate anche le Strutture che concorrono al perseguimento del medesimo obiettivo, le quali saranno, quindi, corresponsabili del risultato finale ottenuto.

Il piano comprende inoltre gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, come previsto dal modello di valutazione del Direttore Generale stesso.

L'Ateneo, anche negli anni precedenti e in anticipo rispetto alla normativa nazionale, aveva avuto l'esigenza di cercare di integrare in un solo documento i vari documenti di programmazione, dandone una logica unitaria, sia a livello formale che sostanziale. Un'altra esigenza, consolidata negli anni è stata quella di coinvolgere i dipartimenti nella performance organizzativa, con la stesura dei loro piani triennali. Un punto di attenzione segnalato dal Nucleo è relativo al numero alto di obiettivi, che risulta elevato anche nel piano integrato 2016 (pari a 265 obiettivi).

Nelle sedute del 22 luglio e del 05 agosto 2016, il Nucleo ha inoltre **validato la Relazione sulla Performance 2015** (art.14, comma 4, lettera c) del D.Lgs.150/2009), approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 15 luglio 2016. In particolare si

ricorda che in base al c. 6, art. 14 del D. Lgs. N. 150/2009 *“la validazione della Relazione sulla performance di cui al comma 4, lettera c), e' condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III”* del citato decreto. La relazione 2015 dà una visione integrata delle attività dell'Ateneo, della performance e della sostenibilità, in linea con quanto richiesto dalle nuove linee guida ANVUR. Il Nucleo ha continuato a prendere atto positivamente che la relazione contempra anche le performance, in termini di obiettivi raggiunti, di strutture quali i dipartimenti, centri e scuole e che venga prevista la rilevazione del monitoraggio della percentuale di impegno delle singole unità di personale.

Nell'analisi degli obiettivi di performance perseguiti dalle singole strutture dell'Ateneo nel 2015, il Nucleo ha rilevato che su 218 obiettivi presentati il 76% sia stato raggiunto. La presenza di obiettivi non raggiunti consente di apprezzare il carattere non formale del sistema e la presenza di obiettivi sfidanti.

Dopo attenta analisi, il Nucleo di valutazione ha segnalato quali punti di forza:

- la decisione degli organi di Ateneo di predisporre, con la Relazione unica di Ateneo, un documento unico di rappresentazione dei risultati conseguiti da Ca' Foscari sia per quanto riguarda la sfera accademica che quella amministrativa;

- l'evidenziazione sia delle fasi di pianificazione che di rendicontazione e valutazione che caratterizzano il Ciclo di pianificazione e controllo;

- le modalità di applicazione del sistema di valutazione della prestazione individuale, che riguardano la totalità del personale contrattualizzato. In questo l'esperienza dell'Ateneo appare consolidata, avendo adottato da parecchi anni la valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo di tutte le categorie professionali;

- la rendicontazione anche degli obiettivi dei dipartimenti, che concorrono anche con obiettivi propri al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo;

- l'utilizzo della partecipazione al progetto Good Practice organizzato dal Politecnico di Milano al quale l'Ateneo aderisce già da anni. Gli esiti dell'indagine consentono un confronto sulla performance organizzativa con gli altri Atenei partecipanti, mettendo in evidenza in particolare l'efficienza percepita dalle diverse tipologie di utenti (docenti, PTA e studenti) nelle aree di attività.

Sono stati suggeriti quali ambiti di miglioramento:

- il raccordo degli obiettivi organizzativi con gli obiettivi strategici, avendo ben presente che il nuovo Piano Strategico è appena stato approvato;

- la riduzione degli obiettivi organizzativi per consentire la migliore focalizzazione delle attività;

- l'individuazione di target e indicatori per la valutazione degli obiettivi attesi.

Nella seduta del 22 luglio 2016 il Nucleo ha inoltre raccomandato per il futuro:

- di integrare i sistemi informativi affinché il ciclo della performance sia occasione di analisi e miglioramento nelle attività dell'Ateneo;

- di promuovere l'integrazione tra il ciclo della performance e la dimensione economico finanziaria, anche considerando l'ipotesi di allineare le tempistiche dei due processi;

- stressare l'attenzione sui target e gli obiettivi attesi;

- aggiornare il Sistema di misurazione e valutazione della performance anche sulla base di confronto sui metodi di valutazione;

- rafforzare, ove possibile, l'utilizzo di indicatori nella formulazione e verifica degli obiettivi in chiave di comparazione con le performance di altri Atenei.

Il Nucleo ha apprezzato come l'Ateneo di Ca' Foscari sia all'avanguardia su questi aspetti e auspica che per il futuro sia mantenuta questa visione unitaria, mantenendo altresì la decisione di produrre una sintesi della relazione stessa a fini comunicativi.

A conclusione anche del processo di valutazione delle prestazioni individuali del personale tecnico amministrativo per l'anno 2015, il Nucleo ha validato la relazione sulla performance.

Nel corso del 2016, il Nucleo ha anche proceduto alla **valutazione annuale dei dirigenti di vertice** ex lett. e), comma 4, art. 14, D. Lgs. 150/2009 relativa all'anno 2015. Ricordiamo in particolare che il Consiglio di Amministrazione, nella seduta dell'11 luglio 2014, ha approvato un modello di valutazione del Direttore Generale, come suggerito dal Nucleo, che ha anche contribuito dal punto di vista metodologico. Il modello è basato sulla valorizzazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale e prevede l'articolazione degli obiettivi in due categorie:

- Obiettivi strategici (o di primo livello). Si tratta di un numero limitato di obiettivi di largo respiro, strettamente collegati alla realizzazione del Piano strategico d'Ateneo, che coinvolgono l'intera amministrazione e presuppongono un'attività di gestione e coordinamento di tipo strategico e di sistema con rilevanza anche esterna all'Ateneo. Tali obiettivi possono quindi avere carattere pluriennale ed essere monitorati annualmente per stati di avanzamento;

- Obiettivi operativi (o di secondo livello). Si tratta di obiettivi di maggior dettaglio, tipicamente con orizzonte annuale, ma ritenuti rilevanti per l'impatto che può derivarne. Possono coinvolgere solo una o più strutture dell'amministrazione e sono generalmente tesi al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle procedure e dei processi dell'Ateneo.

Il modello proposto opera una ponderazione dei risultati ottenuti sulle due tipologie di obiettivi, assegnando ai primi un peso pari al 70% della valutazione complessiva e ai secondi un peso pari al 30%. Tale modello è stato applicato a partire dalle attività 2015.

Il Nucleo nella seduta del 22 luglio 2016 ha analizzato i contenuti della "Relazione del Direttore Generale relativa all'attività dell'anno 2015", alla luce dell'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale per l'anno 2015, approvati dal Consiglio di Amministrazione

del 06 febbraio 2015. Il Nucleo ha espresso apprezzamento per la relazione che si ritiene esaustiva ed ha apprezzato che il documento di autovalutazione sia stato preceduto dal paragrafo sul contesto generale, che ha consentito una visione d'insieme dell'operato del Direttore Generale e dell'Ateneo. Il Nucleo di valutazione, a seguito del colloquio con il Direttore generale e dell'analisi degli indicatori e della relazione prodotta su ogni obiettivo richiesto, non rileva elementi per discostarsi dall'autovalutazione formulata dal Direttore Generale, ed ha proposto agli organi politici la valutazione.

In occasione della prima applicazione del modello di valutazione dell'attività dei dirigenti apicali, il Nucleo ha formulato alcune raccomandazioni al Consiglio di Amministrazione, al Rettore e al Direttore Generale al fine di rafforzare il processo di valutazione. In primis si è ritenuto opportuno contenere il numero degli obiettivi assegnati, per far sì che il processo sia più snello e maggiormente focalizzato sulle performance di Ateneo. In tal senso l'approvazione del nuovo Piano Strategico è una tappa importante, in considerazione della forte coerenza che deve sussistere tra gli obiettivi del Direttore Generale e la programmazione strategica. Inoltre il Nucleo di Valutazione ha suggerito di valutare l'opportunità di formulare gli obiettivi operativi (che ora pesano per il 30% del modello) in modo meno dettagliato e più connesso alla dimensione strategica, eventualmente anche rivedendone il peso ora assegnati a questa tipologia di obiettivi nel modello generale.

Sul tema **dell'aggiornamento del Sistema d'Ateneo di Pianificazione, Controllo e Valutazione**, si rileva come il Nucleo aveva incontrato il Direttore Generale nella seduta del 21 aprile 2016, focalizzandosi sulla necessità di effettuare una consultazione non formale ma sostanziale al fine di rivedere il sistema di Ateneo di Pianificazione e Valutazione, e in particolare con riferimento alla performance organizzativa. Per il Nucleo il nuovo sistema avrebbe dovuto mettere al centro l'esigenza di una forte integrazione con la programmazione triennale, la trasparenza, l'anticorruzione e il ciclo del bilancio. Anche alla luce degli esiti dell'indagine sul benessere organizzativo, si era sottolineata inoltre l'importanza di far sentire le strutture e il personale partecipi di questi processi. Il Nucleo ha poi incontrato il Direttore Generale e il Dirigente del Servizio di Pianificazione e Valutazione nelle sedute del 24 febbraio e del 17 marzo 2017, sul tema della revisione del sistema di misurazione, che risulta basato su una logica a cascata e legata ad una valutazione di Ateneo misurata su indicatori, anche al fine di evitare l'autoreferenzialità. Il Nucleo ha suggerito una maggior evidenza della sinergia con il piano strategico, con la dimensione economico finanziaria e i piani di trasparenza e anticorruzione e che sia netta la distinzione tra performance individuale e performance organizzativa. Nella seduta del 17/18 maggio 2017 il Nucleo di Valutazione ha dato parere positivo alla revisione del Sistema di Misurazione, riscontrando molto positivamente che il documento risulta snello e graficamente di facile lettura e che il documento finale tiene conto delle osservazioni formulate dal Nucleo nelle

precedenti sedute. Il Nucleo ha apprezzato in particolare che la performance risultasse opportunamente suddivisa in 3 livelli separati (performance istituzionale, organizzativa, individuale del personale). In generale il Nucleo ha raccomandato che le tempistiche indicate nel documento si intendano a regime a partire dal 2018, mentre per il 2017 l'entrata in vigore dello stesso potrà avere tempistiche e modalità che tengano conto della necessaria transizione, in considerazione che il ciclo della performance risulta già avviato. Il Nucleo di Valutazione ha raccomandato comunque che l'approvazione del Piano Integrato avvenga in contemporanea con il bilancio di previsione e quindi a dicembre dell'anno precedente. Si è raccomandato inoltre che si specifichi che il piano potrà essere oggetto di revisione, anche sulla base del relativo monitoraggio. In ordine alla performance istituzionale il Nucleo ha raccomandato che si esplicitino le modalità di monitoraggio anche con particolare attenzione alla diffusione e comunicazione agli organi del monitoraggio stesso. Tale monitoraggio potrà essere accompagnato da eventuali aggiornamenti che saranno oggetto di comunicazione/approvazione agli organi competenti entro di norma fine luglio di ogni anno.

Per quanto concerne la performance organizzativa, il Nucleo, esaminata la documentazione, ha raccomandato di esplicitare la performance delle strutture con il riferimento ai piani di sviluppo dei dipartimenti, rendendo esplicita la comunanza di indicatori. Il Nucleo ha raccomandato che il monitoraggio di questa dimensione avvenga con le modalità già esplicitate sopra e vi sia cura che il monitoraggio sia comunicato/preso in carico dalle strutture stesse.

In merito alla performance individuale il Nucleo ha visto positivamente come l'Ateneo continui a proporre la valutazione individuale per tutte le categorie di personale. Si è raccomandato che per la performance del Direttore Generale si verifichi la piena coerenza, anche negli aspetti di dettaglio, tra quanto riportato nella revisione e nella delibera del Consiglio di Amministrazione n. 102 dell'11 luglio 2014, relativa al Modello di Valutazione dell'attività dei Dirigenti apicali.

Nelle sedute del 04 maggio e del 17/18 maggio 2017, il Nucleo di Valutazione, su richiesta del Rettore, ha **analizzato i piani di sviluppo dei Dipartimenti 2016-2018**, pervenuti a fine marzo 2017. Si ricorda in particolare che a seguito dell'approvazione del piano strategico di Ateneo 2016 - 2020, ai Dipartimenti è stato richiesto di declinare il proprio piano triennale di sviluppo rispetto alle linee strategiche di Ateneo e che il format su cui basare la stesura dei piani era stato presentato anche al Nucleo nella seduta del 22 luglio 2016. I Dipartimenti hanno quindi proceduto ad una prima stesura dei piani stessi, che è stata analizzata dal gruppo dei Prorettori, integrata con il Presidio di Qualità di Ateneo. A seguito di questa lettura e delle conseguenti audizioni dei singoli Dipartimenti, che hanno impegnato l'Ateneo nel mese di febbraio 2017, è stato rivisto il format ed è stata richiesta una ulteriore stesura da parte dei Dipartimenti. L'analisi del Nucleo aveva come obiettivo di

dare un feedback ai Dipartimenti e all'Ateneo sulla documentazione pervenuta anche rispetto alla coerenza con il piano strategico, il processo AVA, il ciclo della performance e la programmazione triennale ministeriale. Il Nucleo ha rilevato come l'Ateneo abbia fatto un lavoro molto importante e all'avanguardia rispetto al sistema universitario italiano e come quanto effettuato risponda alla richiesta del processo AVA nel requisito R4.B, ovvero "accertare che i Dipartimenti definiscano e mettano in atto proprie strategie per il miglioramento della qualità della ricerca coerentemente alla programmazione strategica dell'Ateneo". A livello di analisi generale, il Nucleo di Valutazione ha riscontrato positivamente che i Dipartimenti hanno indicato le azioni su tutti gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo, contribuendo al perseguimento delle strategie di Ateneo. D'altra parte si è segnalata ancora una certa disomogeneità nella stesura dei diversi piani di sviluppo e che le strutture, nei singoli indicatori, hanno scelto target non sempre sfidanti. Il Nucleo di Valutazione ha ritenuto poco opportuno esprimersi sui singoli documenti, evidenziandone eventuali margini di miglioramento o provando a rendere più omogenei i testi, ma ha ritenuto di fondamentale importanza procedere con il processo curando al meglio l'implementazione dei piani di sviluppo e strutturando delle fasi di monitoraggio e conseguente aggiornamento dei piani stessi, in un'ottica di riesame. In tal senso il Nucleo vede positivamente quanto pubblicato nel sito web di Ateneo, all'indirizzo <http://www.unive.it/pag/18737/>, in cui sono riportate le percentuali di realizzazione degli obiettivi del Piano strategico di Ateneo. È stato suggerito quindi che, con cadenza temporale fissata, gli uffici dell'Ateneo procedano ad un monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi per ogni dipartimento, sia per quanto riguarda il piano strategico di Ateneo che per il processo AVA (si veda All. E DM987/16). Sulla base dei risultati del monitoraggio, ai singoli Dipartimenti si richiede un commento ai dati presentati per evidenziare eventuali punti di forza e criticità riscontrate: questo esercizio porterà di conseguenza ad una maggiore consapevolezza delle strutture, rispetto alla propria pianificazione. Questa lettura dei risultati serve come base alla revisione dei piani di sviluppo dei Dipartimenti: in ottica di riesame, le strutture potranno quindi integrare o modificare i contenuti della loro pianificazione.

In data 17 marzo 2017, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle successive delibere A.N.A.C. n. 1310/2016 e n. 236/2017, il Nucleo di Valutazione anche per il 2016 ha provveduto ad attestare **l'assolvimento di ciascun obbligo di pubblicazione** sul sito web dell'amministrazione, nell'apposita sezione denominata "**Amministrazione Trasparente**", dei dati e delle informazioni previsti dalle normative vigenti, nonché dell'aggiornamento dei medesimi.

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 09 marzo 2017 ha approvato il documento "**Piano Integrato 2017-2019**". Tale piano, come da direttiva ANVUR, integra in

un solo documento gli obiettivi di performance, di anticorruzione e di trasparenza contenuti nei rispettivi documenti programmatici e definisce gli obiettivi operativi assegnati a ciascuna Struttura dell'Amministrazione. Tale documento, già pubblicato alla pagine web <http://www.unive.it/pag/10745/>, è stato elaborato tenendo conto di quanto scaturito dal processo di programmazione avviato negli ultimi mesi del 2016 e rivisto per renderlo maggiormente coerente con il Piano strategico di Ateneo. Il Piano potrà essere rivisto entro l'estate, assestando gli obiettivi assegnati alle strutture, anche in considerazione che il nuovo Direttore Generale ha assunto la carica a partire da gennaio 2017. Il Nucleo ha osservato come il piano integrato sia robusto e dia conto del lavoro di programmazione sottostante.

Relativamente alla **programmazione triennale 2013-2015**, il Nucleo ha proceduto, nella seduta dell'11 maggio 2016, con il relativo monitoraggio delle attività 2015, sulla base della nota ministeriale n. 3434 del 10 marzo 2016. Gli indicatori per i quali il Ministero ha chiesto la validazione da parte del Nucleo sono stati:

- Numero di processi amministrativi dematerializzati (linea di intervento: Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti);
- Tempi di messa a regime del processo dematerializzato (linea di intervento: Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti);
- Numero corsi di studio (L. LMCU. LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended" (linea di intervento: Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche);
- Numero di studenti che hanno svolto stage all'estero (linea di intervento: Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti);
- Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei (linea di intervento: Unificazione e condivisione di servizi amministrativi. informatici. bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca);
- Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione (linea di intervento: Unificazione e condivisione di servizi amministrativi. informatici. bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca).

Il Nucleo ha acquisito e preso atto della seguente documentazione pervenuta, che rimane agli atti dell'Amministrazione:

- elenco degli indicatori di Ateneo da validare, con indicazione di risultati 2013, 2014, target 2015 e risultati 2015, prodotta dal Responsabile dell'Ufficio Controllo di Gestione;
- rendicontazione programmazione triennale 2013-2015 sulla linea di intervento "Unificazione e condivisione di servizi amministrativi. informatici. bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca" a firma della dirigente del Sistema delle biblioteche di Ateneo;

- elenco insegnamenti erogati in via telematica per i corsi di studio erogati in modalità blended, prodotto dal Responsabile offerta formativa.

Per quanto concerne la **programmazione triennale 2016-2018**, il Nucleo ha proceduto alla validazione degli indicatori scelti dall'Ateneo aggiuntivi rispetto a quelli proposti dal Ministero o per cui non si fa riferimento a banche dati ministeriali, nella seduta del 20 dicembre 2016 (vedi DM635/2016 e DM2844/2016). L'indicatore e il relativo progetto per cui la normativa chiede la validazione dell'organo è relativo all'obiettivo B, azione c), interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti. In particolare l'indicatore è la "realizzazione di un progetto sperimentale di Ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente" (indicatore B_C_3 del DM 635/2016). Il progetto proposto dall'Ateneo si articola sulle due linee di attività previste nel piano strategico nell'ambito dell'innovazione didattica (obiettivo 2):

- Introduzione di percorsi "minor" all'interno dei Corsi di Laurea Triennale;
- Creazione di un Centro di Formazione Attiva per lo sviluppo di laboratori di "active learning" orientato agli studenti dei Corsi di Laurea Magistrale.

Il Nucleo di Valutazione ha richiesto inoltre all'Amministrazione la rendicontazione dello stato di attuazione del progetto a fine 2017 e a fine 2018, con indicazione del numero di minor e di laboratori didattici attivati, del programma degli stessi (con indicazione della date di svolgimento delle attività e descrizione delle iniziative), comprensivo anche dei nominativi degli studenti partecipanti alle diverse iniziative.

Nella seduta del 21 ottobre 2016, il Nucleo ha inoltre approvato la propria **relazione sul conto consuntivo 2015** (art. 5, commi 22 e 23, Legge 537/93). In relazione all'esercizio 2015 il Nucleo di Valutazione ha preso atto con favore:

- del risultato positivo conseguito nel 2015, imputabile essenzialmente alla differenza tra proventi e costi operativi;
- del rispetto delle soglie di spesa del personale e di indebitamento come pure delle misure di contenimento della spesa pubblica (verificato dal collegio dei revisori);
- dell'ottima performance conseguita dall'Ateneo in relazione all'assegnazione del FFO a cui hanno contribuito in modo determinante l'utilizzo del costo standard per studente nell'attribuzione del 25% della quota base e soprattutto la quota premiale;
- per quanto riguarda la summenzionata quota premiale, della performance molto buona riferita alla ricerca (nella quale Ca' Foscari rappresenta l'1,23% del totale sistema degli Atenei) e ottima relativamente all'internazionalizzazione della didattica (con una quota del 3,30% del totale sistema Atenei).

A fronte di questi elementi nettamente positivi il Nucleo di Valutazione ha segnalato, come elemento su cui riflettere, la performance dell'Ateneo nell'indicatore sulla produttività scientifica dei nuovi reclutati, in quanto rappresenta l'indicatore meno positivo

nell'assegnazione della quota premiale. Con riguardo inoltre al limite previsto in materia di contribuzione studentesca, ha suggerito di porre in atto delle azioni correttive al fine di evitare il superamento del vincolo del 20% stabilito dalla normativa.

Il Nucleo ha rilevato positivamente che l'Ateneo abbia realizzato, come già raccomandato negli anni scorsi, **la Giornata della Trasparenza**, che si è tenuta a Ca' Foscari il 4 aprile 2016 e che ha visto la partecipazione di rappresentanti del Dipartimento della Funzione Pubblica, dell'ANAC e dell'ANVUR. I materiali presentati durante la giornata sono stati pubblicati nel sito web di Ateneo all'indirizzo <http://www.unive.it/pag/14482/>.

Ricordiamo inoltre che, già nel 2014, il Nucleo ha provveduto anche a valutare il **Codice di comportamento di Ateneo**, secondo la delibera ANAC n.75/2013). Sulla base della citata delibera, il Nucleo in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ha dato parere obbligatorio nell'ambito della procedura di adozione del codice, verificando che il codice fosse conforme a quanto previsto nelle linee guida della Commissione. Il Nucleo ha effettuato questa analisi in data 17 febbraio 2014.

Ricordiamo inoltre che nel 2014 e nel 2015 il Nucleo ha inoltre avviato **l'indagine sul benessere organizzativo** ex comma 5, art.14, D.Lgs. n.150/2009 (ora abrogato), secondo lo schema ANAC. In base al comma 5, art.14 del D.Lgs. n.150/2009, infatti, il Nucleo, in qualità di Organismo indipendente di valutazione della performance, "cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale...". Per quanto riguarda in generale i risultati, il giudizio medio dei dipendenti risultava positivo sull'aspetto del benessere organizzativo e sulla valutazione del superiore gerarchico, ma risultava critico sul grado di condivisione del sistema di valutazione. A livello di ambito indagato, il Nucleo rileva come le criticità segnalate dai dipendenti sono relative a equità dell'Amministrazione, carriera, contesto lavorativo, organizzazione, performance e funzionamento del sistema. Si segnala invece come molto positivo il giudizio dei dipendenti relativo all'ambito discriminazioni. I risultati in dettaglio delle indagini sono pubblicati nel sito di Ateneo (<http://www.unive.it/pag/10749/>).

Alla luce di quanto sopra riportato di seguito si riportano alcune riflessioni indicando i punti di forza e le aree di miglioramento, seguendo le Linee Guida ANVUR 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione e riprendendo comunque i contenuti sopra riportati.

1. *Riscontri sulla gestione del ciclo di performance*

a. In generale, stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione), indicando le maggiori difficoltà, i vantaggi e i limiti di applicazione dell'approccio promosso da ANVUR;

Dall'analisi della documentazione relativa all'anno 2016, emerge un grado di integrazione tra tutti i documenti di pianificazione elevato. Il "Piano Integrato 2016", recependo le linee guida dell'ANVUR, integra in un solo documento gli obiettivi di performance, di anticorruzione e di trasparenza contenuti nei rispettivi documenti programmatici e definisce gli obiettivi operativi assegnati a ciascuna Struttura dell'Amministrazione in accordo con le sei linee strategiche di Ateneo. L'Ateneo, anche negli anni precedenti e in anticipo rispetto alla normativa nazionale, aveva avuto l'esigenza di cercare di integrare in un solo documento i vari documenti di programmazione, dandone una logica unitaria, sia a livello formale che sostanziale. Un punto di attenzione segnalato dal Nucleo è relativo al numero alto di obiettivi, che risulta elevato anche nel piano integrato 2016 (pari a 265 obiettivi).

Nel dicembre 2016 si è concluso il processo di pianificazione strategica che ha portato all'elaborazione di un nuovo Piano Strategico d'Ateneo. Il Piano Strategico è stato il risultato di un processo di programmazione e condivisione avviato nel luglio 2015 e che ha visto, nel corso della sua realizzazione, il coinvolgimento attivo dei Prorettori e interazioni con i Direttori dei Dipartimenti e con i Dirigenti utili per far emergere osservazioni, suggerimenti, richieste di chiarimento e sollecitare riflessioni. Durante il processo di elaborazione sono stati organizzati incontri di presentazione delle linee programmatiche e degli elementi caratterizzanti del Piano Integrato 2017-2019 con il Personale Tecnico-Amministrativo e CEL volti ad accogliere proposte e suggerimenti. Il Piano Strategico identifica 5 obiettivi strategici suddivisi in policy e azioni da perseguire nel periodo 2016-2020, cui è possibile ricondurre gli obiettivi operativi definiti dal Piano Integrato, in un'ottica integrata con le prospettive di trasparenza, anticorruzione, performance e sostenibilità. Per quanto riguarda il collegamento con la dimensione economico-finanziaria, il Direttore generale con proprio decreto ha allocato il budget ai centri di responsabilità e ne ha definito le modalità di utilizzo per l'esercizio 2017. Il budget è stato attribuito per il mantenimento delle attività correnti e per lo sviluppo degli obiettivi definiti nelle strategie degli Organi di Governo. Elemento qualificante del Ciclo di pianificazione e controllo adottato da Ca' Foscari è la stretta interrelazione tra pianificazione degli obiettivi e programmazione delle risorse. La Pianificazione non riguarda, infatti, la semplice fissazione di obiettivi generali e la loro successiva articolazione in obiettivi di performance ed individuali da assegnare alle strutture e ai dipendenti. È evidente di per sé che tali obiettivi devono essere messi in relazione con le risorse finanziarie disponibili partecipando, così, al Ciclo di pianificazione. Per l'esercizio 2017, in sede di presentazione degli obiettivi, è stato chiesto alle strutture di quantificare le risorse necessarie al perseguimento degli obiettivi stessi. Nel piano integrato di Ateneo viene

presentata una tabella sintetica contenete i budget delle strutture per la realizzazione degli obiettivi di performance e strategici, sia per le policy di diretta attuazione degli obiettivi strategici sia per i budget stanziati per gli obiettivi di performance non direttamente correlati ad una policy, ma che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo strategico.

b. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili);

Nel corso del 2012 l'Amministrazione è stata oggetto della mappatura ACE (Attività, Competenze, Esperienze), che ha reso possibile evidenziare tutti i suoi processi interni. Con l'entrata in vigore della L. n. 190/2012, l'Ateneo ha avviato la valutazione completa dei rischi insiti in tali processi. Il risultato finale della mappatura (44 processi con attività a rischio di cui 23 a rischio basso e 11 a rischio medio) ha permesso di procedere ad una prima riduzione dei rischi considerati più elevati. Successivamente, con l'adozione del Piano Nazionale Anticorruzione, grazie all'applicazione di quanto previsto nell'allegato 5 per ottenere una valutazione complessiva di rischio per ogni processo analizzato, è stato possibile un intervento più mirato per ridurre i tre rischi emersi come più elevati.

L'Università Ca' Foscari Venezia non ha mai presentato rischi elevati legati ai processi analizzati, per cui gli interventi apportati sono stati mirati ad un abbassamento ulteriore della soglia già bassa del rischio.

Nel corso del 2015, terzo anno di adozione di un PTCP, si è cercato di affinare la capacità di ridurre maggiormente i rischi, procedendo inoltre con interventi perfezionatori delle attività avviate in anni precedenti. Il 2016 ha segnato, infine, grazie al nuovo Piano Nazionale Anticorruzione, un momento di ulteriore affinamento dell'azione di prevenzione della corruzione per Ca' Foscari. Per la mappatura dei processi attuati dall'amministrazione si sono seguite le linee guida per le 4 Aree Generali insieme a quelle specifiche dell'Università (Aree generali: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; Incarichi e nomine; Affari legali e contenzioso. Aree specifiche dell'Università: didattica e ricerca), basandosi su quella proposta dal progetto Good Practice del Politecnico di Milano. Ogni Area ha avuto così a disposizione un format contenente i processi di pertinenza con le relative indicazioni per il calcolo del rischio corruzione. L'Ateneo ha seguito il seguente iter, individuando i processi a rischio e le responsabilità relative.

c. Declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate;

Si ricorda che, già nel 2012, a seguito della stesura del precedente Piano Strategico, l'Ateneo aveva già deciso di attuare il processo di pianificazione triennale anche dei Dipartimenti e delle Scuole, in accordo con le linee di indirizzo del piano di Ateneo. I Dipartimenti avevano quindi proceduto con la stesura dei loro piani triennali 2012-2014,

documenti che erano stati analizzati dal Nucleo di valutazione, in vista della loro stesura definitiva (<http://www.unive.it/pag/11165/>).

A seguito dell'approvazione del piano strategico di Ateneo 2016 - 2020, ai Dipartimenti è stato richiesto di declinare il proprio piano triennale di sviluppo rispetto alle linee strategiche di Ateneo secondo un format presentato anche al Nucleo nella seduta del 22 luglio 2016. I Dipartimenti hanno quindi proceduto ad una prima stesura dei piani stessi, che è stata analizzata dal gruppo dei Prorettori, integrata con il Presidio di Qualità di Ateneo. A seguito di questa lettura e delle conseguenti audizioni dei singoli Dipartimenti, che hanno impegnato l'Ateneo nel mese di febbraio 2017, è stato rivisto il format ed è stata richiesta una ulteriore stesura da parte dei Dipartimenti. Il Nucleo di Valutazione, su richiesta del Rettore, ha quindi analizzato a maggio 2017 i piani di sviluppo dei Dipartimenti 2016-2018, pervenuti a fine marzo 2017, come sopra riportato.

Il "Piano Integrato 2016", a conferma di una procedura consolidata da parecchi anni in Ateneo, definisce gli obiettivi operativi assegnati a ciascuna Struttura, comprese le strutture decentrate, in accordo con le linee strategiche di Ateneo. In particolare nel processo di definizione degli obiettivi, che ha visto coinvolti tutti i responsabili delle strutture, è stata operata una distinzione tra gli obiettivi secondo la seguente classificazione:

- obiettivi operativi propriamente detti: sono gli obiettivi di cui ciascuna Struttura è direttamente responsabile, e consistono negli obiettivi di performance, di anticorruzione e di trasparenza assegnati. Rientrano tra questi gli obiettivi comuni dei Dipartimenti, delle Scuole e dei Centri d'Ateneo.

- obiettivi specifici di Dipartimenti, Scuole e Centri. Sono obiettivi individuati autonomamente (e discussi insieme) e concorrono alla valutazione della performance organizzativa, d'intesa con il Direttore delle singole Strutture.

- obiettivi condivisi, ai quali è stata data, quest'anno, una maggiore attenzione. Per tali obiettivi, a fronte di una Struttura responsabile, sono individuate anche le Strutture che concorrono al perseguimento del medesimo obiettivo, le quali saranno, quindi, corresponsabili del risultato finale ottenuto.

Un'esigenza dell'Ateneo, consolidata negli anni, è stata infatti quella di coinvolgere i dipartimenti nella performance organizzativa, anche con la stesura dei loro piani triennali. La performance organizzativa dei Dipartimenti, delle scuole e del Collegio Internazionale sarà calcolata tenendo conto, oltre che della performance dell'Ateneo, anche di indicatori legati alla ricerca, alla didattica, all'internazionalizzazione e alla gestione efficiente (si veda in tal senso anche il nuovo Sistema d'Ateneo di Pianificazione, Controllo e Valutazione).

d. Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani (e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico, operativo, di funzionamento, di processo, di progetto o al.);

Il Piano Strategico¹ identifica 5 obiettivi strategici suddivisi in policy e azioni da perseguire nel periodo 2016-2020, cui è possibile ricondurre gli obiettivi operativi definiti dal Piano Integrato, in un'ottica integrata con le prospettive di trasparenza, anticorruzione, performance e sostenibilità. Gli obiettivi strategici 2016 – 2020 sono:

1. Promuovere una ricerca d'impatto - Ricerca
2. Creare un'esperienza trasformativa di studio - Didattica
3. Acquisire una dimensione internazionale - Internazionalizzazione
4. Agire da catalizzatore di innovazione - Engagement
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile - Sostenibilità

Gli Obiettivi operativi contenuti nel Piano Integrato, derivano, tanto dalla pianificazione in termini di performance, quanto dai Piani e Programmi in materia di anticorruzione, trasparenza e sostenibilità (si veda la tabella in allegato). È importante sottolineare la trasversalità che caratterizza molti obiettivi che concorrono al perseguimento di diverse finalità (che possono essere, in altri termini, volti contemporaneamente al miglioramento dell'efficienza, ad una maggiore trasparenza e a migliorare la sostenibilità dell'Ateneo).

È stata prevista inoltre la possibile condivisione di un obiettivo tra due o più strutture (con struttura capofila e altre strutture coinvolte) e la presenza di obiettivi comuni tra diverse strutture. Il Piano prevede anche per il triennio 2017-2019 degli obiettivi comuni tra le diverse strutture come quelli tesi a migliorare la customer satisfaction o a definire degli accordi di servizio (SLA – service level agreements) e un piano di miglioramento dei servizi resi dalle strutture sia verso i clienti esterni che verso quelli interni.

Per ogni obiettivo strategico vengono previsti un numero variabile di obiettivi operativi, a cui sono stati riferiti una struttura capofila, con indicatori e target distinto per i tre futuri esercizi (2017-2018-2019). Ove possibile è stato indicato anche il valore baseline dell'indicatore.

e. Qualità degli sistemi di valutazione della performance individuale (sia del personale con responsabilità che di quello senza), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa (intesa come performance delle unità organizzative responsabili);

L'Ateneo nei primi mesi del 2017 ha aggiornato il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, anche tenendo conto delle osservazioni formulate dal Nucleo. Il Nucleo ha apprezzato in particolare che la performance risultasse opportunamente suddivisa in 3 livelli separati (performance istituzionale, organizzativa, individuale del personale). In merito alla performance individuale il Nucleo ha visto positivamente come l'Ateneo continui a proporre la valutazione individuale per tutte le

¹ Il Piano Strategico d'Ateneo è pubblicato nel sito web nella sezione Home / Ateneo / Chi siamo / Piano strategico 2016- 2020

categorie di personale. Si è raccomandato che per la performance del Direttore Generale si verifichi la piena coerenza, anche negli aspetti di dettaglio, tra quanto riportato nella revisione e nella delibera del Consiglio di Amministrazione n. 102 dell'11 luglio 2014, relativa al Modello di Valutazione dell'attività dei Dirigenti apicali. Non essendo comunque ancora applicato il nuovo sistema, i punti di forza e debolezza (e quindi anche la qualità del sistema di valutazione della performance individuale) potranno emergere solo una volta terminata la fase di valutazione.

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

Nella definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori l'Ateneo fa riferimento all'art.5 comma 2 del D.Lgs. n. 150/2009 che indica alcune importanti caratteristiche degli obiettivi che devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività; specifici e misurabili;
- di stimolo per un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- temporalmente determinati;
- commisurati a valori di riferimento;
- confrontabili ai livelli di tendenza della PA almeno per il triennio precedente;
- correlati alle risorse disponibili.

Inoltre, l'attendibilità della rappresentazione implica la verificabilità ex post della correttezza metodologica del processo di pianificazione e delle sue risultanze.

Nel Piano Integrato 2017-2019 gli obiettivi operativi, che vengono definiti su base annuale, sono coerenti con quelli strategici.

Ricordiamo che il Piano Integrato 2017-2019 è stato elaborato tenendo conto di quanto scaturito dal processo di programmazione avviato negli ultimi mesi del 2016 e rivisto per renderlo maggiormente coerente con il Piano strategico di Ateneo. Il Piano potrà essere rivisto entro l'estate, assestando gli obiettivi assegnati alle strutture, anche in considerazione che il cambio del Direttore Generale a gennaio 2017.

Si segnala inoltre, sia nel nuovo Sistema d'Ateneo di Pianificazione, Controllo e Valutazione, sia nella pianificazione dei dipartimenti, la presenza di un forte collegamento con gli indicatori del DM987/2016.

g. Livello di partecipazione dei dipendenti (eventuali impatti sulla definizione del Piano di indagini sul benessere organizzativo o indagini simili) e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili);

Il Nucleo nel 2014 e nel 2015 ha avviato l'indagine sul benessere organizzativo ex comma 5, art.14, D.Lgs. n.150/2009, secondo lo schema ANAC. Tale questionario è stato indirizzato, scegliendo la modalità di somministrazione on-line, al personale tecnico

amministrativo a tempo indeterminato (521 soggetti), al personale tecnico amministrativo a tempo determinato (40 soggetti) e ai collaboratori esperti linguistici (79 soggetti), per un totale di 640 unità. I questionari validi, utilizzati nell'elaborazione dei risultati, sono risultati pari a 377, per un tasso di copertura pari al 58,9%. Per quanto riguarda in generale i risultati, il giudizio medio dei dipendenti risultava positivo sull'aspetto del benessere organizzativo e sulla valutazione del superiore gerarchico, ma risultava critico sul grado di condivisione del sistema di valutazione (che come abbiamo stato indicato sopra, è stato modificato nel 2017). A livello di ambito indagato, il Nucleo rileva come le criticità segnalate dai dipendenti sono relative a equità dell'Amministrazione, carriera, contesto lavorativo, organizzazione, performance e funzionamento del sistema. Si segnala invece come molto positivo il giudizio dei dipendenti relativo all'ambito discriminazioni. I risultati in dettaglio delle indagini sono pubblicati nel sito di Ateneo (<http://www.unive.it/pag/10749/>).

L'Ateneo inoltre effettua annualmente una rilevazione via web sulla didattica e sui servizi somministrato agli studenti a partire dal secondo anno. Il questionario annuale 2016 è diviso in cinque sezioni:

- A. la struttura e le attrezzature didattiche;
- B. servizi agli studenti;
- C. il carico di lavoro, orari, calendario esami;
- D. altre informazioni (informazioni generali dello studente, residenzialità; altri servizi);
- E. Ca' Foscari sostenibile

Il grado di copertura dell'indagine 2016 è stata pari al 55,4%.

L'Ateneo partecipa inoltre da alcuni anni al progetto Good Practice coordinato dal Politecnico di Milano, con l'obiettivo di individuare, attraverso un processo di benchmarking con altre Università, le aree di forza su cui puntare e gli aspetti che devono ancora essere migliorati per quanto riguarda i servizi di supporto offerti dall'amministrazione. Una parte del progetto è dedicata all'efficienza percepita e prevede la somministrazione di questionari a seconda dalle diverse tipologie di utenti (docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti).

h. Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione);

Il Piano integrato viene inviato al Nucleo di Valutazione dopo l'adozione da parte del Consiglio di Amministrazione, al fine di attestare l'avvio del ciclo annuale della performance. Si sottolinea come a Ca' Foscari, il Nucleo nel suo operato abbia sempre avuto una forte tradizione di intensi scambi con la Direzione Generale e gli altri organi di Ateneo, sia in tema di performance che sulle attività relative all'assicurazione della qualità: queste azioni, oltre a dare attuazione a quanto previsto dalla legge hanno l'obiettivo finale del miglioramento dell'istituzione. Questi rapporti sono stati sistematici e continui nel corso degli ultimi anni; a

questo si affiancano incontri periodici con i responsabili dei servizi amministrativi, per discutere insieme sulle loro attività e su possibili aree di miglioramento, in ottica AVA. In particolare il Nucleo ha rilevato che in Ateneo il livello dei singoli servizi è molto buono e sono presenti iniziative di ottimo livello, ma non sia presente un'adeguata integrazione e valorizzazione delle stesse nel processo AVA.

Nel processo di adozione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, sono stati effettuati diversi incontri tra il Nucleo, il Direttore Generale e il Dirigente del Servizio di Pianificazione e Valutazione, come già evidenziato nel resto del documento. Il Nucleo di Valutazione è disponibile a dare un parere sui contenuti metodologici del Piano prima della sua approvazione simmetricamente a quanto ha fatto per i piani triennali di sviluppo.

i. Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19 (per chi ha ricevuto; influenza per chi non l'ha ricevuto ma ha potuto consultare quelli redatti per le altre università messi a disposizione nell'area riservata del sito dell'ANVUR).

Non è stato ricevuto il feedback sulla pianificazione della performance 2017-19.

2. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance

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

La valutazione degli obiettivi avviene a Ca' Foscari con l'ausilio di un applicativo on line che consente alle figure coinvolte nei processi di organizzazione, coordinamento e valutazione del personale, di pianificare e gestire con maggior regolarità le tempistiche di calcolo dei dati richiesti, sia relativamente al monitoraggio quadrimestrale degli obiettivi assegnati che alla compilazione delle schede annuali di valutazione del personale. Lo sviluppo della procedura e la sua revisione hanno l'obiettivo di proporre uno strumento gestionale innovativo che integra tre funzionalità fondamentali: la descrizione e il controllo dello stato di avanzamento dei progetti, la possibilità di evidenziare e correggere eventuali criticità organizzative, e, infine, la funzionalità che offre la precompilazione di parte dei campi presenti nelle schede annuali di valutazione del personale, in particolare della sezione relativa all'elenco degli obiettivi assegnati. Dal punto di vista pratico, una volta stabilito per ogni singolo obiettivo il processo ad esso collegato, è possibile assegnare un target annuale o triennale e il personale a cui ne è affidata la realizzazione.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi 2016 è incluso nella Relazione sulla Performance 2016 approvata dal Consiglio di Amministrazione il 9 giugno 2017. Il Nucleo si riserva di esprimere ulteriori osservazioni in occasione della relativa validazione.

b. Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici (disponibilità e tempestività dei dati di monitoraggio, affidabilità delle fonti ecc.);

Il processo prevede l'autovalutazione del raggiungimento dell'obiettivo da parte del superiore gerarchico. Il Nucleo ha suggerito più volte in Ateneo di curare l'implementazione dei documenti programmatici strutturando delle fasi di monitoraggio e conseguente aggiornamento dei piani stessi, in un'ottica di riesame. In tal senso si vede positivamente quanto pubblicato nel sito web di Ateneo, all'indirizzo <http://www.unive.it/pag/18737/>, in cui sono riportate le percentuali di realizzazione degli obiettivi del Piano strategico di Ateneo. Il Nucleo ha suggerito quindi che un analogo processo venga attuato anche per la pianificazione dei Dipartimenti.

c. Presenza di 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;

Nell'anno 2016 e nei primi mesi del 2017 l'Università Ca' Foscari è stata interessata da diversi fattori (esogeni ed endogeni) che ne hanno influenzato i processi di pianificazione. In primis nel 2016 ricordiamo l'adozione del nuovo Piano Strategico d'Ateneo 2016-2020, che è derivato da un processo di programmazione e condivisione avviato nel luglio 2015 e che ha visto un coinvolgimento attivo dei principali attori dell'Ateneo. Altro fattore significativo è stata la nomina del nuovo Direttore Generale a gennaio 2017.

d. Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente, distinguendo quelli rinvenibili nel Piano 2017-19 da quelli eventualmente non considerati;

Il Nucleo si riserva di esprimere considerazioni in merito ai risultati di performance relativi al 2016, dopo aver analizzato la relazione sulla performance 2016. Detta relazione è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione il 9 giugno 2017. Da una prima analisi degli obiettivi di performance perseguiti dalle singole strutture dell'Ateneo nel 2016, il Nucleo rileva positivamente che la relazione segnala il mancato raggiungimento di alcuni obiettivi. La presenza di obiettivi non raggiunti, infatti, consente di apprezzare il carattere non formale del sistema e la presenza di obiettivi sfidanti.

e. Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance e impatto della COEP sulla gestione della performance;

Elemento qualificante del Ciclo di pianificazione e controllo adottato da Ca' Foscari è la stretta interrelazione tra pianificazione degli obiettivi e programmazione delle risorse. Gli obiettivi sono messi in relazione con le risorse finanziarie disponibili e al personale (in termini di FTE). Ricordiamo che per l'esercizio 2017, in sede di presentazione degli obiettivi, è stato chiesto alle strutture di quantificare le risorse necessarie al perseguimento degli

obiettivi stessi. Nel piano integrato di Ateneo viene presentata una tabella sintetica contenente i budget delle strutture per la realizzazione degli obiettivi di performance e strategici, sia per le policy di diretta attuazione degli obiettivi strategici, sia per i budget stanziati per gli obiettivi di performance non direttamente correlati ad una policy, ma che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo strategico. E' intenzione dell'Ateneo legare maggiormente la dimensione finanziaria alla performance di Ateneo, anche prevedendo tempistiche uniformi tra approvazione del bilancio di previsione e piano integrato.

Il Nucleo si riserva di esprimere ulteriori considerazioni in merito ai risultati di natura finanziaria, dopo aver analizzato la relazione sul consuntivo 2016 (approvata dal Consiglio di Amministrazione il 9 giugno 2017).

Il Nucleo di Valutazione, come lo scorso anno e secondo quanto previsto dall'art. 5 comma 21 della legge 537/1993, procederà con un'analisi e una relazione specifica al bilancio consuntivo (si veda <http://www.unive.it/pag/11208/>).

f. Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili).

L'Ateneo rileva annualmente le opinioni degli studenti, i cui risultati sono utilizzati nell'ambito del sistema AVA per migliorare le aree in cui vengano rilevate criticità. Come già detto sopra, l'Ateneo inoltre effettua annualmente una rilevazione via web sulla didattica e sui servizi somministrato agli studenti a partire dal secondo anno.

La rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico è stata effettuata nel 2014 e nel 2015 nell'ambito dell'indagine sul benessere organizzativo (<http://www.unive.it/pag/10749/>). In particolare la valutazione del superiore gerarchico il giudizio medio dei dipendenti risultava positivo.

Vengono inoltre somministrati i questionari, nell'ambito del progetto Good Practice, sull'efficienza percepita rivolta a docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti.

Ricordiamo inoltre che il Piano Integrato 2017-2019 prevede degli obiettivi comuni tra le diverse strutture come quelli tesi a migliorare la customer satisfaction o a definire degli accordi di servizio (SLA – service level agreements) e un piano di miglioramento dei servizi resi dalle strutture sia verso i clienti esterni che verso quelli interni.

3. In vista dei cicli successivi

a. Descrizione o rappresentazione grafica (da allegare) dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista:

i. delle strutture amministrative (Organigramma o funzionigramma);

ii. delle strutture di didattica e ricerca (indicando le relazioni tra Scuole, Dipartimenti, CdS ecc.);

iii. della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo).

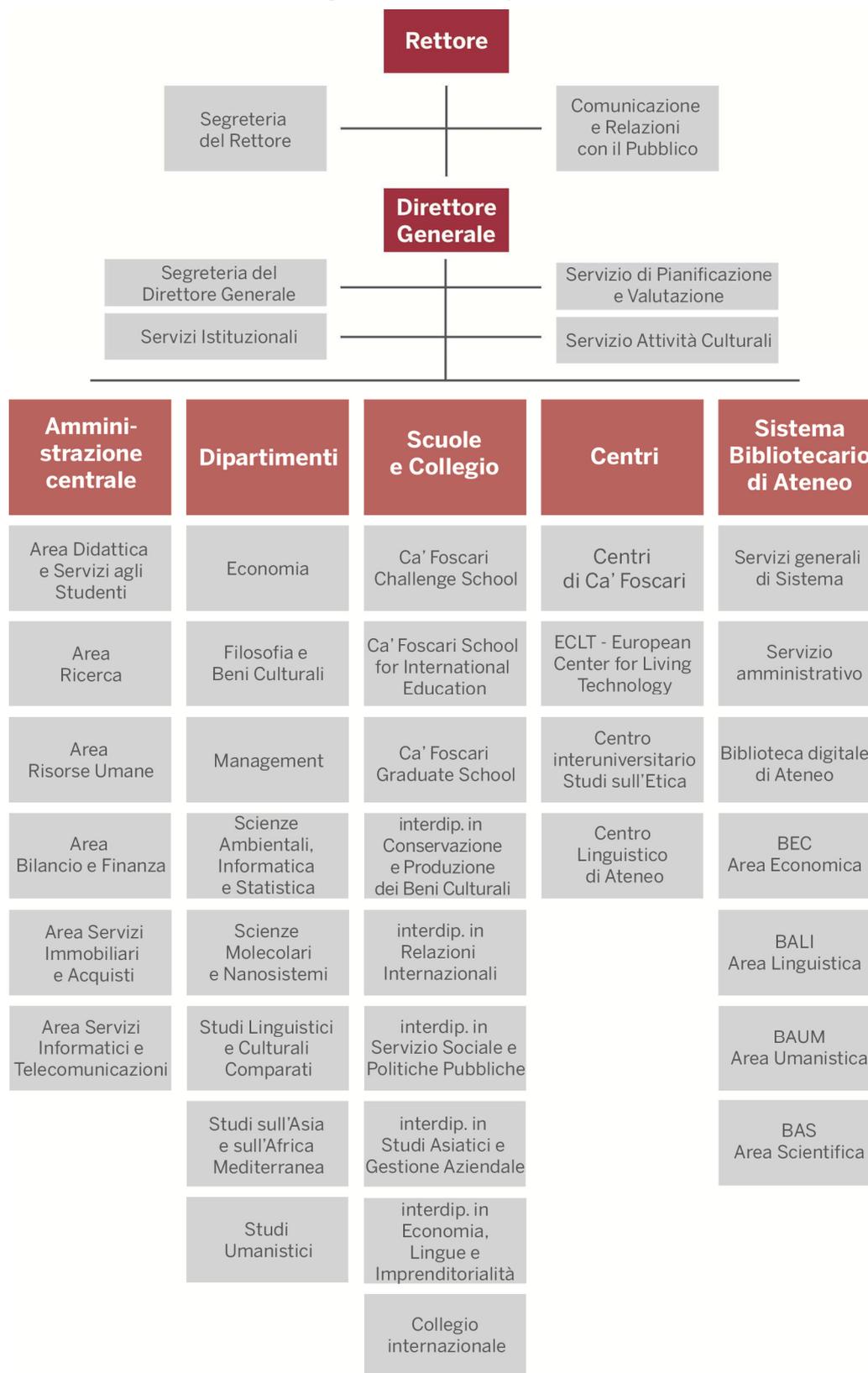


Figura 1 - Organizzazione dell'Ateneo e dell'Amministrazione Centrale al 31/12/2016

Per l'organizzazione si rimanda anche a quanto previsto nello Statuto di Ateneo (<http://www.unive.it/pag/8144/>).

Con proprio decreto il Direttore generale n. 4/2017 ha allocato il budget ai centri di responsabilità e ne ha definito le modalità di utilizzo per l'esercizio 2017. Il budget è stato attribuito per il mantenimento delle attività correnti e per lo sviluppo degli obiettivi definiti nelle strategie degli Organi di Governo.

Con riferimento alla distribuzione del budget, l'organizzazione è stata suddivisa tra Dipartimenti, Centri, Scuole e Sistema Bibliotecario di Ateneo. A questi si affianca l'Amministrazione Centrale, la quale a sua volta è stata suddivisa nei seguenti centri di costo:

- Rettorato
- Direzione Generale
- Servizi Istituzionali (Sist)
- Servizio di Pianificazione e Valutazione (Spv)
- Area Bilancio e Finanza (Abif)
- Area Didattica e Servizi Agli Studenti (Adiss)
- Area Ricerca (Aric)
- Area Risorse Umane (Aru)
- Area Servizi Immobiliari e Acquisti (Asia)
- Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni (Asit)
- Servizio Attività Culturali

b. Suggestioni in vista delle nuove Linee Guida della performance che l'ANVUR redigerà a termine del Piano di Lavoro sul primo ciclo integrato di gestione della performance.

Questo Nucleo suggerisce un'attenta riflessione sui punti seguenti.

- È necessario sollecitare e sostenere l'integrazione con la pianificazione economico-finanziaria, intervenendo, ad esempio, sulle scadenze dei diversi strumenti di pianificazione – budget e piano integrato in primis – per ottenerne il progressivo allineamento.

- È necessario sollecitare e sostenere l'integrazione con il sistema AVA; molto, infatti, può essere fatto sul fronte degli obiettivi in particolare con riferimento alla performance organizzativa, portando le strutture decentrate e la sede centrale ad un'ottica d'insieme finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni.

- È importante che ANVUR tenga conto della eterogeneità di esperienze tra atenei evitando di imporre adempimenti meramente notarili o indicazioni standardizzate che rischiano di essere interpretate in chiave adempimentale.

- Infine, è auspicabile l'integrazione del ciclo della Performance con la valutazione del Direttore Generale, in merito alla quale i Nuclei sono chiamati a svolgere, in

qualità di OIV, il ruolo attribuito dal D.Lgs. 150/2009. Stupisce in proposito che ANVUR non si sia mai adoperata al fine di facilitare lo scambio di esperienze su questo specifico compito a carico dei Nuclei.

ALLEGATI:

Tabella 1 - Trasversalità degli obiettivi di performance

Performance	Organizzativa	Individuale	Totale
Obiettivi di Performance	97	123	220
<i>di cui Obiettivi anche di sostenibilità</i>	5	12	17
<i>di cui Obiettivi anche di trasparenza</i>	32	25	57
<i>di cui Obiettivi anche di prevenzione della corruzione</i>	5	2	7