



26/07/2016 11:48:14

Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna  
(D. Lgs. 19/2012, art 12 e art.14)  
Università degli Studi di TRIESTE



## Sezione: 2. Valutazione della performance

### Valutazione della performance

#### VALUTAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

*La presente Sezione include i contenuti della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni di cui all'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. n. 150/2009.*

*La Sezione riferisce principalmente sul funzionamento del sistema di gestione della performance nell'anno 2015 (ciclo della performance 2015); tuttavia il documento individua alcune criticità e miglioramenti concernenti l'annualità in corso (ciclo della performance 2016), dandone specifica evidenza.*

*Il documento è stato redatto dal NdV tenendo conto delle "Linee guida 2016 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione" (aprile 2016).*

*Il presente documento è stato redatto a breve distanza di tempo dall'insediamento del NdV. Pertanto il NdV, nella sua attuale composizione, non ha potuto monitorare direttamente il ciclo di gestione della performance dell'anno 2015.*

*Ne consegue che le informazioni riportate nella Sezione sono state ricostruite sulla base dei dati forniti dagli uffici amministrativi competenti e della documentazione ufficiale disponibile.*

*L'attività di monitoraggio del NdV, nella sua funzione di OIV, si è basata in primo luogo sull'esame puntuale di tutta la documentazione rilevante e in particolare dei seguenti documenti:*

- *Piano della performance 2015 (mail dd. 6.2.2015);*
- *Sistema di valutazione e misurazione della performance (aggiornamento gennaio 2015 – prot. 3948 del 17 febbraio 2015);*
- *Sistema degli incarichi e Regolamento di organizzazione (prot. 3948 del 17 febbraio 2015);*
- *Provvedimenti di riorganizzazione: delibera di approvazione della proposta di riorganizzazione della nuova macrostruttura (CdA 30 gennaio 2015);*
- *Decreto del Direttore generale di istituzione ed attivazione delle nuove unità organizzative - decorrenza 1 agosto 2016 (n. 721 del 31 luglio 2015);*
- *Decreto del Direttore generale di conferimento degli incarichi di responsabilità- decorrenza 1 agosto 2016 (n. 722 del 31 luglio 2015);*
- *Relazione sulla performance 2014 – Relazione del Direttore generale sulle attività 2014 (prot. 17918 del 19 agosto 2015);*
- *Prospetto riepilogativo obiettivi Direttore generale (prot. 28810 del 18 dicembre 2015);*
- *Delibera del CdA di approvazione dell'assestamento degli obiettivi operativi contenuti nel Piano della performance 2015 (e-mail dd. 24 novembre 2015);*
- *Report sul livello di differenziazione della valutazione dei comportamenti (su anno 2014) (prot. 7645 del 14 marzo 2016);*
- *Piano della performance 2016 (e-mail del 18 febbraio 2016).*

*Oltre all'esame documentale sono stati condotti incontri con il Direttore Generale e gli uffici competenti per i vari aspetti della materia, al fine di discutere delle evidenze raccolte e ottenere ulteriori evidenze.*

## CARATTERISTICHE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE 2015

*A seguito del processo di revisione dei processi di pianificazione e programmazione, posto in essere dall'Ateneo nel corso dell'anno 2014, sono stati elaborati e ricondotti a sistema i diversi documenti programmatori (Programmazione del fabbisogno, Piano strategico di sviluppo edilizio, Programmazione triennale MIUR, Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo, Piano strategico, Piano della performance).*

*Il lavoro di riordino della cornice programmatoria ha accompagnato il processo di revisione della regolamentazione in materia di assetto organizzativo e valutazione della performance, sfociata nei documenti relativi a:*

- Regolamento di organizzazione*
- Sistema di Misurazione e valutazione di Ateneo,*
- Sistema degli incarichi conferiti al personale tecnico amministrativo, deliberati dal Consiglio di Amministrazione il 30 gennaio 2015.*

*Nella rinnovata cornice regolamentare, l'Ateneo ha sviluppato la definizione del nuovo assetto organizzativo che ha preso il via con la determinazione della macro-struttura amministrativa e tecnica, deliberata dal Consiglio di Amministrazione dello stesso giorno.*

*Nei mesi successivi è stata effettuata l'analisi organizzativa volta alla definizione della micro-struttura, conclusasi con l'attivazione delle nuove unità organizzative a partire dal 1° agosto 2015.*

*Ciò ha impattato sulle tempistiche del ciclo della performance, in particolare sul monitoraggio dell'andamento delle attività assegnate come obiettivi che è stato effettuato tra i mesi di settembre e ottobre 2015, a valle del processo di ridefinizione delle competenze e funzioni degli uffici.*

*La predisposizione dei documenti di programmazione di livello strategico ha costituito il presupposto per la determinazione degli obiettivi rappresentati nel Piano della performance approvato a gennaio 2015.*

*Al momento della redazione della presente relazione, il ciclo della performance 2015 non si è ancora concluso, essendo in corso di svolgimento la misurazione e valutazione dei risultati della performance individuale.*

## VALUTAZIONI SUL CICLO DELLA PERFORMANCE 2015

*Alla luce di quanto previsto nelle LG ANVUR 2016 per la Relazione annuale, i Nuclei di Valutazione sono invitati a prendere in esame in modo analitico i seguenti aspetti:*

- a) grado di integrazione con la documentazione strategica dell'Ateneo, con quella economico-finanziaria e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi;*
- b) grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità;*
- c) modalità di definizione degli obiettivi (rilevanza, misurabilità, attribuzione chiara di responsabilità e condivisione delle scelte, declinazione sulle strutture decentrate, ecc.);*
- d) modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance;*
- e) monitoraggio e sistema informativo di supporto;*
- f) modalità di attribuzione dei giudizi al personale;*
- g) utilizzo dei risultati della valutazione.*

*Si analizzano pertanto le attività poste in essere dall'Ateneo con particolare riferimento ai contenuti sopra enunciati, nell'anno 2015.*

*a. Grado di integrazione con la documentazione strategica dell'Ateneo, con quella economico-finanziaria e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi*

*Sulla base degli impulsi ricevuti dal NdV nelle precedenti Relazioni sul funzionamento in merito al grado di integrazione con la documentazione strategica dell'Ateneo, si segnala che nel Piano della performance 2015 è stato perfezionato il processo di collegamento tra la pianificazione strategica, che tiene conto della programmazione di settore (MIUR) e delle esigenze degli stakeholders istituzionali, e la definizione degli obiettivi operativi. In particolare, è stato inserito il cosiddetto "albero della performance", raffigurante la mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, obiettivi strategici e piani operativi, ovvero tra Piano strategico di Ateneo e Piano della performance.*

*Tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione dell'Ateneo.*

*La predisposizione degli strumenti di programmazione di livello strategico ha rappresentato un elemento imprescindibile per determinare gli obiettivi di medio periodo e quindi gli obiettivi operativi contenuti nel Piano della performance 2015.*

*Il Piano strategico 2013-2015 in particolare ha rappresentato la base per la programmazione operativa annuale di ciascuna struttura organizzativa dell'Ateneo.*

*Dal punto di vista dell'integrazione tra i contenuti del Piano della performance con quelli della programmazione economico-finanziaria, si osserva che la riorganizzazione ha visto l'incremento delle unità di personale afferenti all'ufficio Programmazione e Controllo di gestione e lo sviluppo delle competenze dello stesso anche in materia di gestione e misurazione della performance organizzativa.*

*Afferendo tale ufficio al Settore Servizi economico-finanziari, il sistema di gestione della performance viene così ad essere implementato tramite l'accostamento delle due competenze programmatiche.*

*La riorganizzazione ha introdotto inoltre delle soluzioni che hanno reso l'assetto organizzativo più coerente con gli obiettivi strategici, poiché ha investito, tra gli altri, sia gli uffici dedicati al supporto delle funzioni didattiche, sia le unità organizzative in prima linea nell'erogazione dei servizi agli studenti e dottorandi, comprese le funzioni in materia di mobilità internazionale. Per quanto riguarda i Dipartimenti, la riorganizzazione ha portato alla costituzione delle Segreterie didattiche di Dipartimento come specifiche unità organizzative di terzo livello attribuendo alle nuove strutture le funzioni che precedentemente facevano capo al Segretario didattico, e esplicitando maggiormente i processi di supporto alla progettazione e erogazione della didattica e di implementazione del sistema AQ dei CdS.*

*Per quanto riguarda l'Amministrazione centrale, la riorganizzazione è intervenuta razionalizzando la distribuzione delle funzioni a supporto delle tre missioni istituzionali dell'Ateneo nell'ambito del Settore Servizi agli studenti e alla Didattica e del Settore Ricerca e rapporti con il territorio.*

*Il NdV apprezza la scelta di investire risorse nei settori considerati chiave nell'organizzazione e suggerisce l'opportunità di avviare un'analisi della distribuzione delle risorse di personale dedicate alle funzioni di supporto alla didattica e alla ricerca, soprattutto nei Dipartimenti, al fine di evidenziare eventuali situazioni di criticità e di legare la mobilità interna ad un'attenta valutazione delle competenze individuali.*

*In merito al legame tra performance e programmazione economico-finanziaria, il NdV rileva che la coerenza tra le due logiche appare nel 2015 come un percorso avviato ma non ancora pienamente operativo. Infatti, anche in considerazione delle tempistiche di redazione del Piano della performance (da sottoporre all'approvazione del Consiglio di amministrazione entro il 31 gennaio), la sostenibilità finanziaria degli obiettivi da perseguire nel 2015 è stata genericamente valutata in correlazione al Budget unico di Ateneo predisposto sull'articolazione organizzativa vigente nel 2014. Con l'entrata in vigore della riorganizzazione (agosto 2015) si è resa necessaria una revisione anche della struttura del budget per adeguarlo al nuovo assetto organizzativo.*

*In ogni caso il NdV rileva che, nella logica di progressivo miglioramento del sistema, già nel 2016 la coerenza degli obiettivi con le risorse finanziarie disponibili è stata resa visibile esponendo, in alcuni casi, la quota di budget assegnata alle attività che caratterizzano gli obiettivi, così come riportata nel Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo per l'anno 2016.*

*Per quanto riguarda gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi, con delibera del Consiglio di amministrazione del 30.1.2015 è stato approvato l'aggiornamento annuale del Piano triennale di prevenzione della corruzione e del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, per il triennio 2015/2017.*

*I nuovi Piani hanno aggiornato il triennio di vigenza, dato conto delle misure realizzate nel corso del 2014 e proposto i nuovi interventi per il 2015, recependo altresì le indicazioni nel frattempo emanate dall'Autorità Nazionale per l'anticorruzione (ANAC).*

*Per ciò che concerne, in particolare, il Programma della trasparenza, si sono indicati, in qualità di strumento operativo, gli adempimenti di trasparenza da attuare, la tempistica di svolgimento, la matrice delle responsabilità (ossia l'ufficio responsabile dell'adempimento), e il flusso per la pubblicazione (se automatizzato o meno).*

*Gli adempimenti previsti nell'ambito dei due testi programmatici, sono stati recepiti dal Piano della performance e, per la loro maggior parte, sono anche divenuti obiettivi operativi delle unità organizzative.*

*A seguito di quanto previsto dalla delibera ANAC 148/2014, è stata effettuata e pubblicata sul sito istituzionale l'annuale attestazione da parte del NdV in merito al rispetto degli obblighi di trasparenza e integrità, aventi ad oggetto la selezione di informazioni indicate dall'Autorità Anticorruzione.*

*Il responsabile per la prevenzione della corruzione ha redatto l'annuale Relazione obbligatoria inerente all'attuazione delle misure previste nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione. Anche tale relazione risulta pubblicata nella*

*prevista sezione del sito istituzionale.*

*Il NdV prende atto della realizzazione di tutti gli adempimenti previsti.*

*In merito a questi temi, il NdV vuole sottolineare la necessità di promuovere la trasparenza dell'azione amministrativa soprattutto nei confronti degli studenti, ed evidenzia l'importanza della diffusione della cultura dell'anticorruzione, in particolar modo nell'ambito delle università come luoghi di formazione della futura classe dirigenziale, anche promuovendo un'analisi dell'impatto delle iniziative poste in essere dall'amministrazione, al fine di valutarne l'efficacia nell'arginare il fenomeno corruttivo.*

#### *b. Grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità*

*Nel corso del 2015 l'ANVUR aveva pubblicato, in un'apposita sezione sul proprio sito web, una serie di indicatori relativi alle carriere degli studenti e ai risultati delle attività formative, che consentono di monitorare alcuni parametri per comprendere l'andamento dell'Ateneo e di ciascun corso di studio, comparandolo ad altri corsi della stessa classe a livello nazionale o di area geografica.*

*Il PQ, prendendo spunto dagli indicatori ANVUR e affinando ulteriormente la reportistica già predisposta negli anni precedenti, ha messo a disposizione dei corsi di studio, per il processo di riesame annuale, alcuni report che forniscono dati oggettivi sulle carriere degli studenti (laddove possibile confrontati con indicatori a livello nazionale) con cui valutare il raggiungimento degli obiettivi prefissati ed eventuali punti critici sui quali intervenire.*

*Al PQ è stato inoltre affidato l'incarico di diffondere, attraverso la gestione di un sito web dedicato, gli obiettivi del sistema e la documentazione di riferimento, nonché i risultati delle attività svolte. La predisposizione e la condivisione, attraverso iniziative di comunicazione, di formazione e di sensibilizzazione nei confronti di tutte le componenti dell'Ateneo coinvolte nel sistema di AQ, di linee guida e di modelli standard di documentazione ha agevolato la diffusione a tutti i livelli di una metodologia di lavoro uniforme ed efficace.*

*Per quanto riguarda le attività finalizzate alla definizione degli standard di qualità dei servizi resi al personale studentesco, l'Ateneo, tramite il PQ, ha avviato nel corso dell'a.a.2014/15 la rilevazione delle opinioni degli studenti sul corso di studio, sulle strutture e le prove d'esame previste dal sistema AVA (Schede 2 e 4, Allegato IX Documento AVA 9 gennaio 2013) sebbene tale rilevazione non sia ancora stata resa obbligatoria per gli Atenei.*

*La rilevazione è stata avviata nel mese di febbraio 2015 con l'invio di una comunicazione a tutti gli studenti, contenente la descrizione della procedura di rilevazione e le istruzioni.*

*I risultati delle rilevazioni sono stati resi disponibili dal PQ sulle pagine di Ateneo dedicate alla Qualità della didattica e dei servizi di supporto nella sezione Risultati delle rilevazioni.*

*Nel corso del mese di maggio 2015 il PQ ha svolto assieme all'Unità di staff Qualità, Statistica e Valutazione alcuni incontri con i referenti / responsabili dei servizi oggetto dell'indagine per:*

- analizzare gli esiti dei questionari e in particolare i commenti degli studenti;*
- dare l'input affinché le strutture si attivino per individuare eventuali punti di forza e criticità e conseguenti interventi di miglioramento o per dare agli studenti un feedback in merito alle azioni già intraprese;*
- individuare possibili revisioni o integrazioni degli item del questionario per lo specifico servizio.*

*Per quanto riguarda l'integrazione dei processi di Assicurazione della Qualità con gli altri documenti di pianificazione, fatto salvo il necessario legame con la definizione degli obiettivi strategici dell'Ateneo, considerato che nel 2015 tali processi erano in corso di svolgimento, è stato possibile implementare la graduale introduzione del collegamento con le logiche del ciclo della performance, in particolare con il processo di definizione degli obiettivi, a partire dal 2016.*

*Nei primi mesi del 2015, inoltre, si è concluso il processo di somministrazione dei questionari relativi alla prima indagine sul benessere organizzativo. Alla raccolta dei dati ha fatto seguito l'elaborazione e l'analisi, che sono stati oggetto di presentazione e discussione sia nel Comitato Pari Opportunità che in appositi incontri con i Direttori di Dipartimento ed i responsabili delle strutture operative dell'Amministrazione Centrale, con l'obiettivo di analizzare le criticità emerse e avviare una riflessione sulle possibili azioni di miglioramento.*

*L'indagine è rivolta a monitorare le opinioni del personale tecnico-amministrativo su alcuni significativi aspetti dell'organizzazione lavorativa volti al miglioramento della stessa; in particolare ha compreso tre diverse sezioni: Benessere organizzativo, Grado di condivisione del sistema di valutazione e Valutazione del proprio superiore gerarchico. I risultati dell'Indagine rappresentano validi strumenti per un miglioramento della performance dell'organizzazione e per una gestione più adeguata del personale, contribuendo a fornire informazioni utili a descrivere, sotto diversi punti di vista, il contesto di riferimento.*

*Come previsto dall'art. 14, co. 5, D.Lgs.150/2009, il NdV, in linea con i suoi compiti istituzionali, ha quindi chiesto all'amministrazione di procedere alla seconda indagine durante l'autunno 2015.*

*Nella seduta del 4 dicembre 2015 sono state condivise con il Direttore Generale, e con la Presidente del Comitato Unico di Garanzia (CUG), le modalità e le tempistiche della somministrazione e della diffusione dei risultati.*

*Il questionario, identico a quello somministrato nella prima edizione, è stato messo a disposizione di tutto il personale interessato (686 unità di personale TA) in data 9 dicembre 2015, con una mail della Direttore Generale che invitava ad accedere alla pagina di compilazione.*

*Alla chiusura dell'indagine 2015/16 sono stati raccolti 342 questionari, con un tasso di compilazione complessivo del 49,85%, in netta diminuzione rispetto alla prima indagine, in cui si era raggiunto il 60%.*

*Per quanto riguarda la rilevazione sul benessere organizzativo il NdV raccomanda all'Ateneo di attivarsi al fine di favorire il più possibile la partecipazione del personale tecnico-amministrativo, anche attraverso un processo di restituzione dei risultati in tempi brevi rispetto alla somministrazione. Il NdV ritiene importante estendere l'iniziativa anche al personale docente con un questionario opportunamente strutturato, realizzando in questo modo un'attività di rilevazione che tenga conto in modo integrato di tutte le componenti del personale.*

*Raccomanda inoltre all'Ateneo di prestare particolare attenzione all'utilizzo di indicatori e dati statistici nelle attività di autovalutazione, nonché a integrare meglio le procedure legate al ciclo della performance e quelle di AQ.*

*c. Modalità di definizione degli obiettivi (rilevanza, misurabilità, attribuzione chiara di responsabilità e condivisione delle scelte, declinazione sulle strutture decentrate, ecc.)*

*Per la prima volta nel Piano della performance 2015 è stato introdotto un sistema di obiettivi specificatamente riferiti alla performance organizzativa. Tali obiettivi sono stati presentati a livello di area dirigenziale e, per ognuno di essi, è stato reso evidente il collegamento con gli obiettivi strategici, il risultato atteso, gli indicatori e i relativi target, in alcuni casi anche riferiti alle annualità 2016 e 2017, nella logica di un'attuazione progressiva degli obiettivi più sfidanti.*

*Gli obiettivi organizzativi così individuati hanno costituito la base di riferimento per l'assegnazione degli obiettivi individuali, svolta successivamente.*

*Sulla base degli impulsi ricevuti dal NdV nelle precedenti Relazioni sul funzionamento, si segnalano le principali iniziative di miglioramento contenute nel Piano della performance 2015:*

- Nel rispetto di quanto previsto dal vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance, il processo di definizione degli obiettivi organizzativi ha visto il coinvolgimento dei Responsabili delle strutture di secondo livello dell'Amministrazione (Settori e Unità di staff), in una serie di incontri con la Direttrice generale (svolti tra dicembre 2014 e gennaio 2015) in cui, a partire dagli obiettivi strategici dell'Ateneo, sono stati individuati e condivisi i principali ambiti di azione dei servizi amministrativi e tecnici di supporto, poi declinati in obiettivi organizzativi, indicatori e target;*
- Per quanto riguarda la natura degli obiettivi, alcuni di essi hanno una derivazione diretta dalle aree strategiche di riferimento (didattica, ricerca e terza missione), altri invece sono collegati alle attività specifiche dei servizi amministrativo-gestionali, in quanto supporto fondamentale alla realizzazione delle strategie di Ateneo, altri ancora sono diretta conseguenza di specifici adempimenti normativi (vedi in particolare prevenzione della corruzione e trasparenza e integrità).*

*Con riferimento al metodo di lavoro, il NdV condivide l'impostazione dell'Ateneo di ricercare una forte integrazione tra i diversi strumenti di programmazione e pianificazione, apprezzando in particolar modo il collegamento realizzato tra obiettivi individuati nel Piano della performance e logiche del Sistema di AQ.*

*Con riferimento, invece, al processo di definizione degli obiettivi, il NdV ribadisce quanto già espresso dal precedente NdV in merito all'importanza di migliorare la qualità degli obiettivi per renderli più concreti e sfidanti e, soprattutto, tali da poter essere associati a indicatori di risultato e non solo di processo, al fine di agevolare anche le fasi di misurazione e valutazione.*

*d. Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance*

*Nel corso del 2015 è proseguito lo sviluppo di un sistema di indicatori di risultato a discapito di quelli di processo, tale processo è comunque da considerarsi progressivo ed è stato oggetto di ulteriore affinamento nel Piano integrato 2016.*

La fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa è stata avviata a inizio marzo 2016, con l'invio di un'apposita scheda ai Responsabili delle strutture di secondo livello dell'Amministrazione. In particolare, ai responsabili è stato chiesto di prendere visione degli obiettivi organizzativi contenuti nella scheda di propria competenza, così come definiti all'esito del monitoraggio effettuato nel mese di ottobre 2015, e a indicare per ogni obiettivo:

1. l'effettivo risultato raggiunto al termine del periodo di riferimento (31 dicembre 2015), sulla base degli indicatori e dai target prefissati;
2. la proposta di valutazione del risultato, inserendo uno dei punteggi della seguente scala:
  - 1,1 - Obiettivo raggiunto al di sopra delle attese;
  - 1 - Obiettivo raggiunto in linea con le attese;
  - 0,8 - Obiettivo parzialmente raggiunto (l'attività è qualitativamente rilevante ma il target non rispettato);
  - 0,6 - Obiettivo parzialmente raggiunto (obiettivo non raggiunto per cause esterne da motivare);
  - 0 - Obiettivo non raggiunto.

Nella sezione sottostante della scheda è stata inserita, per ogni obiettivo:

- Una relazione che descriva le attività svolte per il raggiungimento del risultato;
- Il dettaglio della documentazione che attesta quanto dichiarato;
- Solo nel caso di obiettivi parzialmente raggiunti o non raggiunti, le criticità che hanno impedito il pieno raggiungimento del risultato.

L'intero processo di misurazione e valutazione è stato approfondito nel corso degli incontri periodici del Direttore generale con il Comitato di Direzione (Responsabili dei settori e staff della Direzione generale), al fine di condividere i principi e la metodologia.

Al momento della stesura del presente documento, il processo di valutazione della performance organizzativa sull'anno 2015 risulta concluso.

La Relazione sulla performance per l'anno 2015, che contiene gli esiti del processo di valutazione, è stata approvata dal Consiglio di amministrazione in data 24 giugno 2016.

Come già evidenziato precedentemente, il NdV, preso atto di quanto comunicato dagli uffici amministrativi, ritiene che sia necessario migliorare ulteriormente il sistema degli indicatori definiti a supporto della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici e operativi, rendendoli sempre più misurabili e di tipo quantitativo.

#### e. Monitoraggio e sistema informativo di supporto

Per quanto riguarda le fasi di monitoraggio, si segnala che, in applicazione di quanto previsto dal vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo, nel 2015 è stato introdotto il primo esercizio di monitoraggio degli obiettivi organizzativi stabiliti in fase di pianificazione, finalizzato a misurarne lo stato di avanzamento e all'introduzione di eventuali azioni correttive al quadro degli obiettivi contenuti nel Piano della performance.

In particolare, in data 29 settembre 2015, è stata inviata via e-mail ai Responsabili delle strutture di secondo livello dell'Amministrazione centrale un'apposita scheda per indicare lo stato dell'arte di ciascun obiettivo organizzativo e la previsione di rispetto del target previsto al termine del periodo di riferimento (31 dicembre 2015).

Nella medesima scheda i Responsabili potevano formulare delle proposte di modifica e/o integrazione degli obiettivi, degli indicatori o dei target, motivandone la necessità.

Le schede sono state poi esaminate dal Direttore generale e dal Magnifico Rettore che, congiuntamente, hanno presentato nella seduta del Consiglio di amministrazione del 30 ottobre 2015 una proposta di assestamento del quadro degli obiettivi contenuti nel Piano della performance 2015. Si segnala che l'assestamento si è reso in taluni casi necessario anche a causa della riorganizzazione che ha interessato le unità organizzative nel mese di agosto 2015.

Il NdV, come suggerito già dal NdV precedente, ribadisce nuovamente l'opportunità di investire nello sviluppo di un adeguato sistema di controllo di gestione e nel rafforzamento del sistema informativo di supporto. E' necessario infatti che gli indicatori di misurazione e i target non si limitino a scadenze temporali da rispettare (aspetto necessario ma non sufficiente) ma prevedano indicatori oggettivi e quindi misurabili sia durante la fase di monitoraggio, sia in occasione della valutazione dei risultati.

*f. Le modalità di attribuzione dei giudizi al personale: la performance individuale*

*Le modalità di svolgimento del ciclo della performance attuate nel corso dell'anno hanno rispettato i dettami del nuovo Sistema di valutazione, sia per la parte obiettivi che per la parte comportamenti organizzativi.*

*Una delle novità di maggior rilievo è stata l'estensione della valutazione a tutto il personale tecnico-amministrativo a partire dal 2015.*

*Al fine di avviare un processo il più corretto ed obiettivo possibile, il Sistema applicato prevede una doppia fase di valutazione dei comportamenti organizzativi, in cui il personale viene preliminarmente valutato dal diretto responsabile (Capo ufficio, Segretario didattico o amministrativo, ...) il quale propone la valutazione al proprio superiore, quale Capo della struttura sopra ordinata (Responsabile di Settore, in cui si articolano gli uffici, Direttore del Dipartimento, ...).*

*Quest'ultimo, quale responsabile di secondo livello, conferma o modifica la proposta pervenuta a cura del responsabile dell'unità organizzativa di terzo livello.*

*In tal modo gli attori coinvolti nel processo sono molteplici, con l'eventuale supplemento di ulteriori soggetti che possono intervenire, su richiesta del valutato, nelle eventuali successive fasi di "conciliazione" delle criticità che potrebbero emergere.*

*La scansione in più fasi del processo è utile anche ai fini del monitoraggio e controllo della differenziazione dei giudizi. Tenuto conto che la capacità di differenziazione è considerata quale specifico fattore di prestazione, i responsabili di secondo livello (Responsabile di Settore) sono stati invitati a effettuare la valutazione dei responsabili degli uffici in cui i loro Settori si articolano in un momento successivo rispetto l'effettuazione della proposta da parte dei responsabili degli uffici per i propri collaboratori, in modo da avere l'evidenza, tra gli altri elementi, anche del modo in cui hanno valutato il personale. La medesima evidenza avrà il Direttore generale nella terza fase, in cui effettuerà la valutazione dei Responsabili di settore, avendo a disposizione i dati delle loro valutazioni della prestazione dei Capi ufficio.*

*Ai fini dell'attribuzione dei giudizi, un altro aspetto introdotto con il nuovo sistema è il suggerimento dell'effettuazione di un colloquio per la condivisione della valutazione della prestazione, quale momento di valorizzazione dei risultati del lavoro svolto e del livello di prestazione raggiunto, nonché occasione in cui possono emergere utili elementi per evidenziare piani di sviluppo, individuare eventuali aree di miglioramento o possibili interventi formativi.*

*Per lo svolgimento del colloquio, è stato suggerito al personale lo strumento dell'autovalutazione preliminare, come approccio iniziale con la procedura e gli item previsti dalla scheda di valutazione.*

*L'intero Sistema è stato approfondito nel corso degli incontri periodici del Direttore generale con il Comitato di Direzione (Responsabili dei settori e staff della Direzione generale), con la Conferenza dei Direttori, e con i segretari dei Dipartimenti, al fine di condividere lo spirito e le modalità di effettuazione della valutazione, i contenuti dei "comportamenti organizzativi" da valutare ed il significato intrinseco degli item considerati. Anche prima della chiusura formale della fase valutativa, il Direttore generale ha incontrato i valutatori in più occasioni sul tema al fine di condividere eventuali suggestioni e impressioni sull'andamento della prima esperienza valutativa su tutto il personale. Al momento della stesura del presente documento, il processo di valutazione sull'anno 2015 è in corso di chiusura.*

*Per quanto riguarda gli obiettivi individuali, l'iter seguito ha visto gli obiettivi individuali fare seguito, quale sviluppo logico, all'assegnazione di quelli strategici ed organizzativi. Anche qui il processo si è realizzato secondo una serie di appuntamenti tra il Direttore generale e i responsabili dei Settori in cui si articola l'Amministrazione, nonché con i responsabili delle segreterie dipartimentali ed i Direttori dei Dipartimenti.*

*In linea con le raccomandazioni del NdV precedente, il processo di individuazione degli obiettivi è stato dunque condiviso e partecipato, ma è comunque partito da una serie di input espressi dalla Direzione generale in merito agli obiettivi strategici ed operativi di maggior interesse che persegue l'Ateneo, anche nel lungo termine.*

*Per quanto riguarda la declinazione sulle strutture decentrate (Dipartimenti e loro segreterie, amministrative e didattiche) il processo di assegnazione degli obiettivi individuali ha seguito le medesime modalità di quelli degli uffici amministrativi, con l'assegnazione diretta da parte della Direzione generale di alcuni obiettivi considerati di preminente interesse per l'Ateneo.*

*Il NdV apprezza il proseguimento del percorso di miglioramento, testimoniato anche dal maggior allineamento alle previsioni di legge in materia di performance (vedasi l'estensione della valutazione a tutto il personale tecnico-amministrativo e l'avvio della misurazione della performance organizzativa) e che siano stati recepiti i suggerimenti del precedente NdV relativamente alle logiche di assegnazione degli obiettivi. Sottolinea, altresì, l'importanza di applicare una corretta differenziazione dei giudizi, a garanzia dell'equità del processo di valutazione.*

#### *g. Utilizzo dei risultati della valutazione*

*L'Amministrazione ha continuato, come nell'anno precedente, ad effettuare incontri periodici con i responsabili di struttura, sia dell'Amministrazione Centrale che dei Dipartimenti, in cui sono stati trattati di volta in volta approfondimenti sui vari aspetti legati all'implementazione del ciclo della performance, a partire dalla definizione degli obiettivi fino ad arrivare alla condivisione del processo ideale da seguire per avviare la valutazione dei comportamenti su tutto il personale.*

*In tali incontri sono stati affrontati anche il tema della condivisione dei risultati delle diverse iniziative svolte nell'ambito della performance e le successive azioni di miglioramento. I primi interventi, per quanto non strutturati in un vero e proprio piano di azione, sono stati avviati già nel 2015; tra questi: una maggiore attenzione ai sistemi di comunicazione e coordinamento interno, un piano di formazione più esteso e più puntuale rispetto ai bisogni formativi espressi.*

*Per l'anno 2015, dal punto di vista dell'utilizzo dei risultati della valutazione della performance, a livello di trattamento accessorio per il personale è prevista la distribuzione di indennità di risultato al personale tecnico amministrativo con incarico di responsabilità, oltre che al Direttore Generale, subordinatamente agli esiti del processo valutativo, secondo quanto previsto dagli accordi collettivi in merito.*

*Il NdV, nonostante i margini di miglioramento, apprezza come la pianificazione della performance 2015 sia stata costruita sulla base degli esiti della pianificazione precedente. Il NdV suggerisce di fare tesoro dei risultati della valutazione affinché non vengano visti dal personale esclusivamente in collegamento all'erogazione del trattamento accessorio, ma siano utili soprattutto per il miglioramento continuo: è importante che il personale sia consapevole dell'utilizzo dei risultati e realmente coinvolto nel loro utilizzo.*

#### **PRIME VALUTAZIONI SUL CICLO DELLA PERFORMANCE 2016**

*Il ciclo della performance 2016 si è avviato regolarmente nei tempi previsti. Infatti, in data 29 gennaio 2016, il Consiglio di amministrazione ha deliberato l'approvazione del Piano della Performance integrato, redatto secondo quanto indicato dall'ANVUR con la pubblicazione, nel mese di luglio 2015, delle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane", documento che fornisce indicazioni operative alle università per la gestione e la valutazione delle attività amministrative.*

*Il Piano integrato 2016 è stato redatto tentando di combinare due logiche distinte ma complementari, una che mira a tenere insieme la dimensione operativa (performance) a quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione); l'altra che guarda alla coerenza con il sistema di programmazione strategica (pluriennale) e con quella economico-finanziaria (annuale) dell'Ateneo.*

*Più nel dettaglio, il nesso tra attività istituzionali e valutazione della performance organizzativa e individuale si coglie a due livelli. Al primo, c'è la consapevolezza che non è possibile fissare obiettivi di performance alla componente tecnico-amministrativa del personale ignorando gli obiettivi generali dell'Ateneo in materia di ricerca, didattica e terza missione. Al secondo livello, gli obiettivi generali di Ateneo non possono prescindere dalla considerazione degli esiti della valutazione di tali attività, sia negli esercizi periodici (VQR) che nelle valutazioni e auto-valutazioni intermedie rese possibili dal nuovo sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA).*

*Per quanto riguarda la coerenza rispetto ai documenti di programmazione economico-finanziaria, nella definizione degli obiettivi organizzativi è stata esposta, laddove possibile, la quota di budget assegnata alle attività che caratterizzano gli obiettivi, così come riportata nel Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo per l'anno 2016, approvato in Consiglio di amministrazione lo scorso dicembre. Laddove invece non è stata stanziata una specifica voce di budget, la sostenibilità finanziaria degli obiettivi è comunque garantita nell'ambito delle risorse finanziarie complessive assegnate alle strutture.*

*Ogni obiettivo individuato nel Piano integrato è corredato da un sistema base di indicatori con i relativi target, utile a misurare l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo stesso in termini quantitativi/qualitativi.*

*L'Ateneo ha comunicato che tale sistema di indicatori, a partire dal corrente ciclo della performance, verrà ulteriormente implementato mediante l'utilizzo di un sistema informativo, accessibile a tutti i responsabili di struttura, in cui ogni obiettivo viene articolato in fasi o azioni principali, con i relativi tempi di attuazione e i contributi richiesti ad eventuali altre strutture, permettendo a tutti i ruoli coinvolti nella gestione del ciclo della performance di controllare lo stato di avanzamento degli obiettivi in corso d'anno e facilitare così le fasi di monitoraggio e rendicontazione.*

*Sempre a proposito di novità introdotte, il NdV prende atto che si è provveduto anche ad attribuire ad ogni obiettivo un grado di priorità, che attiene all'importanza che quell'obiettivo ricopre nell'ambito del complessivo raggiungimento delle strategie dell'Ateneo, e di un peso, che attiene invece alla complessità gestionale riconducibile alla realizzazione dell'obiettivo.*

*Infine, le sezioni del Piano denominate "Analisi delle aree di rischio" e "Comunicazione e trasparenza", sono state redatte, secondo quanto disposto dalle Linee guida ANVUR, in modo da essere separatamente suscettibili di valutazione da parte di ANAC e trasmesse alla stessa Autorità secondo le norme e le regole da questa stabilite.*

*Il NdV, sulla base delle preliminari informazioni ottenute, giudica positivamente sia l'intento di introdurre un peso, o priorità, per gli obiettivi dell'anno 2016, sia l'intento di introdurre un collegamento con il budget assegnato per lo stesso, nonché l'indicazione delle altre strutture coinvolte nelle attività.*

*Invita, nondimeno, l'Ateneo a perseguire una sempre più definita connessione con le risorse finanziarie assegnate agli obiettivi e un utilizzo sempre più diffuso di indicatori di risultato.*

*Il NdV si riserva naturalmente di valutare successivamente i risultati delle novità introdotte e, più in generale, l'andamento del ciclo di gestione della performance 2016.*

## **Sezione: 3. Raccomandazioni e suggerimenti**

### **Raccomandazioni e suggerimenti**

#### *CICLO DELLA PERFORMANCE*

*Per quanto riguarda il ciclo della performance, il NdV prendendo atto della realizzazione di tutti gli adempimenti previsti:*

- Suggestisce l'opportunità di avviare un'analisi della distribuzione delle risorse di personale dedicate alle funzioni di supporto alla didattica e alla ricerca, soprattutto nei Dipartimenti, al fine di evidenziare eventuali situazioni di criticità e di legare la mobilità interna ad un'attenta valutazione delle competenze individuali.*
- Invita l'Ateneo a perseguire una sempre più definita connessione con le risorse finanziarie assegnate agli obiettivi e un utilizzo sempre più diffuso di indicatori di risultato, avendo rilevato che la coerenza tra le logiche della performance e della programmazione economico-finanziaria appare nel 2015 come un percorso avviato ma non ancora pienamente operativo.*
- Sottolinea la necessità di promuovere la trasparenza dell'azione amministrativa ed evidenzia l'importanza della diffusione della cultura dell'anticorruzione, in particolar modo nell'ambito delle università come luoghi di formazione della futura classe dirigenziale, anche promuovendo un'analisi dell'impatto delle iniziative poste in essere dall'amministrazione, al fine di valutarne l'efficacia nell'arginare il fenomeno corruttivo.*
- Raccomanda all'Ateneo di attivarsi al fine di favorire il più possibile la partecipazione del personale tecnico-amministrativo alla rilevazione sul benessere organizzativo, anche attraverso un processo di restituzione dei risultati in tempi brevi rispetto alla somministrazione.*
- Rileva l'importanza di estendere l'iniziativa anche al personale docente con un questionario opportunamente strutturato, realizzando in questo modo un'attività di rilevazione che tenga conto in modo integrato di tutte le componenti del personale.*
- Raccomanda all'Ateneo di prestare particolare attenzione all'utilizzo di indicatori e dati statistici nelle attività di autovalutazione, nonché di rafforzare l'integrazione tra le procedure legate al ciclo della performance e quelle di AQ.*
- Ribadisce, con riferimento al processo di definizione degli obiettivi, quanto già espresso dal precedente NdV in merito all'importanza di migliorare la qualità degli obiettivi per renderli più concreti e sfidanti e, soprattutto, tali da poter essere associati a indicatori di risultato e non solo di processo, al fine di agevolare anche le fasi di misurazione e valutazione.*
- Rileva la necessità di migliorare ulteriormente il sistema degli indicatori definiti a supporto della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici e operativi, rendendoli sempre più misurabili e di tipo quantitativo, investendo nello sviluppo di un adeguato sistema di controllo di gestione e nel rafforzamento del sistema informativo di supporto.*

*E' necessario infatti che gli indicatori di misurazione e i target non si limitino a scadenze temporali da rispettare (aspetto necessario ma non sufficiente) ma prevedano indicatori oggettivi e quindi misurabili sia durante la fase di monitoraggio, sia in occasione della valutazione dei risultati.*

- Sottolinea l'importanza di applicare una corretta differenziazione dei giudizi, a garanzia dell'equità del processo di valutazione del personale tecnico-amministrativo.*
- Suggerisce di fare tesoro dei risultati della valutazione affinché non vengano visti dal personale esclusivamente in collegamento all'erogazione del trattamento accessorio, ma siano utili soprattutto per il miglioramento continuo: è importante che il personale sia consapevole dell'utilizzo dei risultati e realmente coinvolto nel loro utilizzo.*